

●白雲上人主編●

商用易經學

龍和出版公司

目 錄

〈 一 〉	序 章
〈 一三 〉	第一章 何謂易經
〈 一五 〉	① 易經的啓示與占卜
〈 一六 〉	② 占卜的含意
〈 一七 〉	③ 變化之書
〈 一九 〉	第二章 易經與現代管理階層
〈 二一 〉	① 六爻與組織內地位
〈 二三 〉	② 乾爲天
〈 二六 〉	③ 內卦與外卦
〈 二七 〉	④ 地天泰與天地否
〈 二九 〉	⑤ 如何活用易經於商業上呢？

〈三一〉

⑥最佳的選擇

〈三三〉

第三章 如何占卜易經？

〈三五〉

①中筮法

〈三八〉

②地山謙的上爻

〈三九〉

③略筮法

〈四二〉

④無筮立卦

〈四四〉

⑤骰子占法

〈四六〉

⑥投錢筮法

〈四九〉

第四章 易占實例部析

〈五一〉

①根據占卦來決斷

〈五二〉

③澤天夫與佐久間象山

〈五四〉

③向命運挑戰

〈五五〉

④梅德琳的「命運之歌」

〈五六〉

⑤水山蹇與內面的價值

- 〈五七〉 ⑥地火明夷
- 〈五九〉 ⑦爲何要嘗試易占
- 〈六〇〉 ⑧荀子的解釋
- 〈六一〉 ⑨迷與可能性
- 〈六三〉 第五章 因人事而困擾時怎麼辦？
- 〈六五〉 ①公司經營者最關心的事
- 〈六六〉 ②地澤臨的三爻
- 〈六九〉 ③對於企業家的規範
- 〈七二〉 ④給幹部人事的教訓
- 〈七五〉 第六章 訴訟問題的應對處理
- 〈七七〉 ①美國式的經營與訴訟
- 〈七八〉 ②易經的訴訟觀
- 〈八〇〉 ③化粧品公司的商標權爭奪戰
- 〈八一〉 ④天水訟的上爻與訴訟的迴避

〈八五〉 第七章 設備投資的決斷

〈八七〉 ①設備投資的意義

〈八九〉 ②化學工業社進軍生化學

〈九〇〉 ③水火救濟的五爻

〈九五〉 第八章 投入新領域的戰略

〈九七〉 ①投入新領域擴大事業

〈九八〉 ②投入賣畫的行業

〈一〇〇〉 ③慎重與時期

〈一〇一〉 ④火地晉的三爻・四爻

〈一〇五〉 第九章 如何實行社內變革

〈一〇七〉 ①變化與革命

〈一〇八〉 ②澤火革

〈一〇九〉 ③公司業務的改革

〈一一三〉 ④周易的革命觀

〈二一五〉 第十章 撤退的決斷

〈二一七〉 ①新幾內亞的俯瞰

〈二二〇〉 ②撤退的條件

〈二二二〉 ③天山遼

〈二二三〉 ④由食品事業的撤退

〈二二九〉 第十一章 進軍海外的心理準備

〈二三一〉 ①對澳大利亞的不動產展開行動

〈二三二〉 ②地水師的初交

〈二三四〉 ③出陣的軍律

〈二三五〉 ④斷然的必要

〈二三七〉 第十二章 M & A 戰略

〈二三九〉 ①出售公司的商

〈二四一〉 ②風地觀的五交

〈二四二〉 ③對方公司的觀察

《二四四》

④擁有者的留戀

《二四七》

第十三章 社內告發的考慮方法

《二四九》

①股東大會上的造反

《二五一》

②與叔父的商量

《二五二》

③澤風大過的教誨

《二五五》

④自我犧牲與自我滿足

《二五七》

⑤大義與個人利害

《二五九》

第十四章 如何捉緊轉職機會

《二六一》

①轉職與日本社會

《二六三》

②風火漸與火澤睽

《二六五》

③合唱的意味

《二六九》

④人才延續所

《二七〇》

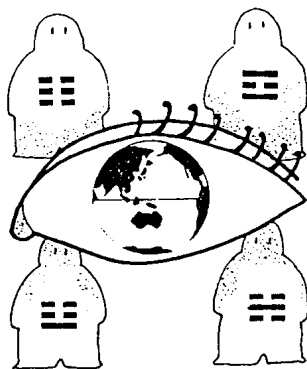
⑤火山旅的四爻

《二七一》

⑥澤雷隨的初爻

〈一七三〉	第十五章 企業中級管理階層應有態度
〈一七五〉	①易經的中心理念
〈一七七〉	②雷風恆的四爻
〈一七八〉	③地火明夷
〈一七九〉	④領導者的排斥
〈一八二〉	⑤巽爲風的三爻
〈一八三〉	⑥中級管理者的處世術
〈一八五〉	第十六章
〈一八七〉	①何謂君子
〈一八七〉	②火天大有（卦有疑問）
〈一八九〉	③領導者聲望與權威
〈一九二〉	④水地比（卦有疑問）
〈一九四〉	⑤山雷頤的五爻（卦有疑問）
〈一九七〉	怎樣讀六十四卦

序章 管理變革



· F社長的煩惱

F先生一直有個煩惱。他雖是中小企業的社長，但不是老闆，而是由某個大銀行以既是客戶又是投資者的角色，透過這種電腦服務的關係以半派遣的形式，派遣他到公司上任，如今已有五年之久了。在競爭激烈，盛衰多變的企業界裏，他雖有母銀行的支持，但業績卻一直無法有所突破。該公司裏正規職員有三十名，其他如計時工或是臨時員工約有二十名左右，而這二、三年來這些員工又都是隨便草草地打發工作。

事實上，該母銀行已有二間這類透過電腦服務的關係企業，這些公司如果經營不善的話，隨時會有被吸收合併的可能。特別是像原本與母銀行沒有任何關係，後來又投靠母銀行勢力下，讓F先生當上社長的這類公司。現在雖然沒有了創業者，但是過去的員工們卻一直把F先生當作進駐軍似地看待；而母銀行方面雖說希望他能與他的身份相稱地，多帶點母公司的色彩，但當F先生去母銀行時卻又把他當外人看待，因而F先生總

覺得不論是自己本身或是公司都無法妥善地照料。再加上，現在正使用中的電算機零件，亦即電腦的製造者們也是以母公司的感覺來看待F先生的公司，公司裏二、三名中堅幹部即是由這電腦製造者出來的人。

「我到哪裏都非得小心翼翼不可，真是受不了！我該怎麼辦才好呀？」F先生如此地嘆氣道。

・軟弱的經營管理層

「你們擔任要職，我想和你們商討事情。」

「可是，二號他不在哪。雖說是正式的董事會成員，但是大家似乎都在公司外另有要職。公司裏在母銀行有要職只是名義上兼任的即有三名。而創業者的兒子，因為在別的大公司裏擔任部長而對這個公司所分配的職務並不有興趣。電腦製造者的軟體本部長如今已成為我們公司的董事了。事實上公司裏的元老級男職員雖已有陞任常務理事的，但這些爲了實地工作考察的主管們，只欣賞自己所做的新計算方式柔軟化的過程；而對

經營事項等不知道的話，就加以捏造，不管動機的好壞，他們都是些技術差勁的傢伙。反正，在這公司的經營陣容裏，勤奮認真地工作的，就只有我一個人。」

「那些傢伙真是糟糕啊！那麼其他幹部職員，又是怎樣的情形呢？」

「總務部長，他雖然能把交待的工作做好，但卻不會自發地工作，在實際業務上雖靠得住，然無法有所期待。而營業部長，他對接待熟顧客的工作能處置得當，無法有效地管理營業部員。會計部長也只是做好吩咐內的工作，一點積極性也沒有。而計畫部長他是屬於只針對客戶的需求而努力制訂計畫，但對自己公司的營運方式卻全然不懂的類型。其餘擔任課長職務的四個人，都還太年輕靠不住。」

「經營管理層的體質太軟弱了。但是你一開始是不是太看輕部下們呢？如果這樣的話當然是不會有好的表現。部下們一旦發覺被視做無能，不被信任的話，當然是不會拼命地工作啊！」

「雖說如此，但如果和銀行裏的國際部或審查部的同事、部屬們比起來，他們都不會有如此的問題呢，我到底只是個二、三流的人材，不好好地努力是不行啊！」

「你上位的心理也很難捉摸，你想怎麼辦呢？」

「沒其他法子，只好去談談了。」

「也好，啊！慢點，先讓我替你算個卦。」

「什麼，算卦？」

「是的，說是算卦正確點講是易經占卜即「易占」。雖然不能預見出凶吉，但可由占卦的圖形中得知上天的忠告，以做為參考指標。不管怎樣，它都是歷經三千年的東洋哲學，應該可以作為參考才對。」

F先生只好半信半疑地叫我繼續分析。

• 水雷屯——初爻

占卦前，我雖然沒有齋戒沐浴，但還是端正好儀容嚴肅而緩慢地拈起筮竹，剔除任何雜慮認真地下起卦來。心中一邊默念向上天請示道：F先生的公司今後該採怎樣的經營對策才是呢？

隨後先得了個卦象「水雷屯——初爻」。此卦象在易經上是以䷂的符號來表徵；而

在易占上由下數分有初爻、二爻、三爻、……六爻。亦即此卦象由下來看是由陽、陰、陰所組合的「震」代表「雷」，以及由陰、陽、陰所組合的「坎」代表「水」所組合成的卦，謂之「水雷屯」。換言之，此卦象是由陰、陽、陰、陰、陰、陽所組合成的。

這時，F先生說道：

「怎麼和雷腦的原理一樣，採二進法呢？二的六次方，共計有六十四種組合呢，這種組合也是數學上的排列呀！」不愧為電腦公司的社長，那麼快就看出來。

「那麼，F先生，我們就來看看易經上對這易占的結果如何解釋吧！」

易經上用漢文如此寫道：

「屯、元亨利貞。勿用有攸往。利建候。」

象曰：屯剛柔始交而難生、動乎險中。元亨利貞，雷雨之動滿盈。天造草昧、宜建候而不寧。

象曰、水雷屯。君子以經綸」

「F先生如何？不懂吧！在解釋前我要先說明：由現在卜出的卦象上來看，構成；上『水雷屯』的卦有六個要素，分別由陰、陽所排列組合的；但其最下方，也就是最初

的部分雖稱爲爻，而其變化，也就是陽轉變爲陰的變化，在這裏就稱之爲初爻。根據這種變化，『水雷屯』就能轉換成『水地比』，其意義以再說明。」

• 封建諸侯

「初九。磐桓。利居貞。利建侯。象曰、雖磐桓、志行正也。以貴下賤、大得民也」
「如何，很好的卦象吧！似乎提示出很適切的忠告啊！什麼？還不太懂嗎？高中時代國文課大概只聽進去老師的閑聊，而對訓詁學卻沒有仔細地研究學習吧！也罷，就從易經的文章開始說明吧！」

首先由卦辭裏「屯、元亨利貞。勿用有攸往。利建侯」這句話解釋起——。
根據岩波文庫『易經』這本書的解釋是這樣的：

「屯是指屯難，意味著事情在發展最初會被許多的困難所阻擾。由字的形體來看，象徵草芽即將萌出於地表上。如果時間一到就能安泰亨通一切順利，因此非得小心地謹言慎行不可，凡事不可過於輕率地嚐試進行。譬如天下的形勢，雖然尚處於草創多難的

時期，但諸侯封建安寧的時代應是可預期的。」

「換言之，F先生的公司雖還在起步發展的時期，有許多事項尙未能整備齊全，但可預期公司的大發展只是時間的問題，當務之急是必須好好地穩固基礎，雖然大計畫未能馬上進行，仍應致力於緊密地鞏固公司內部的陣容。但這並非意味著必須始終畏縮般地按兵不動。由易經的注解來看，似乎有打破目前多阻難狀況的徵兆顯現，而在周圍亦有催促發展變革的傾向。不過目前還未到能放手一搏的時機，因而必須要附予諸侯亦即支撐公司的幹部們每人責任和權限，紮實地整頓好公司內部的體制。由『象注』中亦可發現，在打破現況開始發展的這段改革陣痛裏，君子亦即經營者必須下定決心治理經綸。」

再看看初爻的爻辭，依據岩波『易經』上所載——

「所謂初九雖是陽剛居正，但因在遭逢屯難時會有磐桓（欲求進步的煩惱）的情形產生，最好能夠始終保持貞正。在建國草創的情況下，須如前言初九般地非得由民間提拔出人材封之爲侯，以得百姓之信服不可。」

象傳中所說，縱使發生磐桓的情事，也須秉志，行之於正道。去除尊貴之心與卑賤

的民衆一起生活相處，最後方能廣獲民心。」

「F先生，在這裏易占上不正顯示出該提拔在下位者，也就是目前公司內非幹部的職員爲諸侯——公司的高級幹部較好嗎？從前易經就被認爲是能反映中國古代民主主義思想的一部書，其認爲在上位者應體恤百姓、尊重百姓爲此書一貫的思想。不過，我不以爲這就是真正的民主主義。但它終究點出了君子亦即在上位者如經營，管理者所要注意的事項。但是現在人們稱經營者的理念哲學不出易經的內容之外，似乎並不太妥當不是嗎？」

我再更進一步說明，易經上直到今日還留存的「封建諸侯——如得封建就得安定」這種看法成立於漢代，此強烈地反映出漢代的政治體制與當時的思想形態。因爲當時的漢朝承接於秦朝中央集權官僚制的失敗之後，而採納了周朝的理念，修正封建制度，且加入了郡縣制度，建立另一新形態的封建國家。而這種政治理念在易經上隨處可見，藉由易經使漢王朝的政治體制得以正當化。因此我認爲「建侯」這個詞意味著對體制的自信與希望。」

• 易占的警訓

「F先生，不管怎樣從初九之爻來看，有兩件事須好好斟酌才好。

其一是，如果選定出優良幹部並且制定出每個人的責任範圍，那麼仔細地來說，對於已委任擔當幹部的事情，你就不能太過問，先試著提拔一、二名職員擔任幹部，同時你雖是由母銀行派來的社長，也應摒棄驕傲的面孔，稍微裝傻努力使自己能溶入部屬裏。如此做的話，就能建立起以你為中心的理想公司。就如同前面曾說道，這次的卦象有從『水雷屯』這個卦轉為『水地比』的跡象，而『水地比』意味將有相當不錯的運勢。

所謂『水地比』意指君子個人能奮發振作，其周圍萬民將會親近他、崇拜他、遠古流傳此神諭意味著將能達到君臣一體的境界，不拘小節能誠意待人與民親近的在位者將能和部下彼此協力合作，特別是在位者與幹部職員們之間將可相處得更融洽。只是你必須留神和母公司之間的關係，特別是對那些從母公司派來的人要多加小心。

這裏，我將易占的結果整理如下：

1. 公司因還在起步時期，所遭受的困難很多，因而尙未能達到能馬上大規模地開展

營業的狀況。

2. 在這停滯期中已有準備突破的徵兆顯現，如能穩固好公司內部體制與基礎，未來將會明朗地順當發展。

3. 首先要提拔若干名年輕職員，並且明確地附予每位幹部們責任與權限，在那範圍裏完全放手委任他們工作。

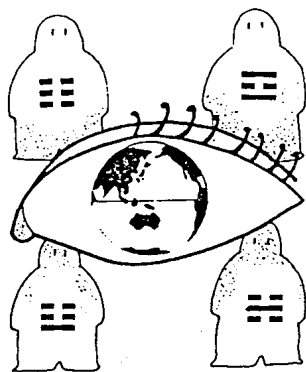
4. 同時要努力溶入屬下裏，以博得部下們的尊崇，使公司內的氣氛更為和諧，方能建立起公司一體的合作體制。

我的解釋說明到此，但是在這易占的結果裏還有許多較細微的補充，不過，F先生，你就以我剛說的大綱為基礎當做經營方針進行吧！必定能改善你的公司的。」

「能如此該多好啊！但我總覺得是些極為普通的常識，雖說是很普通的事但我平時並不太留意，回去後我會好好地考慮看看。」

F先生帶著失望的表情說完後就離開。雖說是些很普通的常識，但透過易占和我的說明，似乎已觸動到他的痛點。果然不久從他的公司裏傳出組織變更與人事異動的消息。

第一章 何謂易經



• 易經的啓示與占卜

世界上有許多不同類型的占卜法。因爲人類到底是很脆弱的，當心中有所困惑時，總希望能得到某些指引，因而自不免求助些不可思議地連自然科學都無法證明的事物。例如神識、撲克算命、四柱推命、五行易、巫師、手相人相等，人們相當熱衷於相信這些占卜術。而以筮竹求出個數，然後藉由自中國古代流傳下來的「易經」這本書裏的文句來解釋卜卦的含意，這種稱爲「易占」的方法自古以來即被認爲是最正統的占卜法，而廣爲包括日本國在內的中國文化圈裏的人民所使用。然而這種易占術與其他占卜術不同的地方是此易占術不單只卜出吉凶禍福，或是預知未來運勢。相反地由歷史上可知，古時的知識份子是其當做學術修養而來學習易經的，並藉此來判斷所遭遇的事情。

觀相、氣學、靈感占卜、姓名學等等不同類型的占術或真有預言力也未可知；但也許只是些迷信和牽強附會的說法也不一定。然而現實生活裏有許多人相信它，當人們有

所迷惘或心懷畏懼時，往往求助這些占術以解除迷津。或許，在我們的常識範圍之外確有我們無法想像不可思議的力量存在這世上，並能透過這類非科學性的力量來預知未來的命運也不一定。不管如何，我對這類事情既無法肯定亦不能否定。

• 占卜的含義

所謂「依據周易的占卦」終究還是一種占卜術，或許和其他藉助未知力的占卜術沒有什麼不同也說不定；但是其中仍有一個很大的差異點，那就是易占能提出應付當前問題所應有的心理準備。因為易占不但能指出未來運勢的好壞與事情的進展態勢；同時亦能建議我們該以怎樣的做法和態度來解決問題才好。而其所提出的建議雖可說是些老生常談，但求助於占卜的人們自己亦須仔細思量問題，自己擬訂解決對策。故而占卜的結果雖是種啓發、暗示，但不也是個指引方向嗎？這種思想正與「論語」為政篇的「學而不思則罔；思而不學則殆」是一脈相通的。故而只希望由易占上求得「如此這般珍貴的指點迷津」是沒辦法的。因此，自己必須以自己本身為主體，仔細地思考實際該如何做

法與擇定出具體的實踐方法才可。易占的結果雖有一定的含意在，但易經的文章畢竟是很抽象的，根據不同的場合而可能有多種不同的解釋。

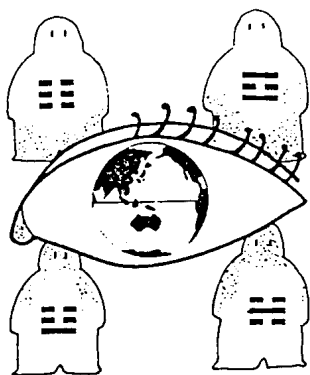
然而易占就如同前面曾說道的，無法論斷它的好壞，但對經常為事所困擾的人類而言，由自己尋找出方向而能使自己的心情為之舒朗，那麼占卜的意義就已足夠了。為了能反省自己與更深入地考量事象，而提供某種程度的線索元後，其餘都是自己的責任。這些是我個人對「易占」的看法。

· 變化之書

易經在英語上稱為"Book of Change"（變化之書），意味著不能固定化地簡單將事物區分為吉或凶。依其辯證說法，命運並非能永遠保持良好狀態，必須留心隨時有轉壞的可能，現在或許運勢凶險，但只要努力，時機一到自有好轉的時刻，故而毋須常帶絕望的態度。此外易經亦敦促人們不能只留意事物表面的好壞，對事物的背後與其他側面相關情形也須多加注意。

第二章

易經與現代管理階層



005555
005555
005555

易經就如同前述那樣，是由每三個陰與陽組合成八卦，進一步再將每二個八卦排列組合起來，就形成六十四卦的本體。此本體再加上被稱為十翼的十本附屬文書，兩者統稱為易經。在此，我們就易經主要部分的六十四卦來考慮運用。

• 六爻與組織內地位

六十四卦也是各自由六個組合因子成立而成，其各個因子稱為爻。爻不論是取那爻，都具有陽和陰的其中一種特性。六十四卦的每一卦都擁有由初爻至六爻的六個爻，而在易的觀念中，此六個爻可各自將之比擬為天下國家中的各個階層。位於最底下的初爻，可試稱之為庶民、次底下的二爻，應可視之為在野的賢人吧！第三爻可比擬為大夫，也可說是大夫與高級官僚吧！第四爻為大臣。第五爻表君主。上爻（第六爻）是代表比君子更上位的人，但其遠離實權，只位於君主後面，藉此以觀察君主行為的高貴人物，或者可比擬為隱居的高貴人物吧！周易中的六爻，就如同上述般可比擬為現實國家社會中

所存在的各個階層。在古代的中國，易經的思想成為國家的基本規範，並以此作為國是實際上運作的教誨，因此，在國家社會組織上的類比方面，就成為重要的依據。

在現在世界中，生存於商業社會的我們，若能從易經上得到思想的教誨，從而將之做為商業上各種局面的判斷材料，如此一來，就如同前述那樣，將六爻比擬為現代商業社會中存在的各種階層，如此就不會覺得利用易經是無意義的事了。

初爻 當然可視為小職員、一般社員。

二爻 可比擬為現場（不一定非要限於製造現場）的責任者，或者是成為核心人員的人。大致是指工廠領班或現場工作地的主任、賣場負責任者，或是事務所內的出納長等等。

三爻 是指下層領導階層。相當於課長或部長。（與以前比起來，部長的等級普遍來說，都較以往下降了許多。三十年前的課長，相當於目前的部長。現在總部長或事業部長和當時的部長並列，對於這件事作者有種虛假的感觸，但——這些都是閒外之談，只是希望能了解在現代企業中早已被通貨膨脹化的部長職位的情況）。

四爻 即將要直接接任社長的人選，相當於董事吧！

五爻

此爻非視為社長不可了。是企業組織的實權者，也是其組織全體的中心人物。若以現代美國企業來說，因為可相當於最高經營責任者及主導營運負責人二種職位，所以並不只限於一人領導而已。

上爻

（第六爻）相當於會長、監查委員或顧問職位的人。這些人在現實中早已不擁有指揮權了。這些地位的人，除了非常時期外，並不期待他們與現實的經營有密切關係，這是易經的觀念。另外，若發生外來公司的重要幹部介入執行經營業務的情況的話，也顯示這個公司快完了。

如同右列所示，各卦的六個爻可比擬為企業組織各階層。關於其理由，將利用易占時所得卦的各爻，視其相應於各適當地位所該得的勸告，在後補述。

• 乾為天。

此例為易中最初出現的「乾為天」卦。此「乾為天」卦的所有爻皆屬陽。

初九，亦即擁有陽性格的初爻（在易經中，屬陽者用「九」，屬陰者用「六」來表

現。此卦初爻因為屬陽，所以用初九來表示。而「乾為天的二爻」因為也屬陽，所以用「九二」來表示。若是陰的若，就稱為「六二」，其爻辭為「潛龍、勿用」。也就是，因本爻位於最下位，可比喻為潛於地下之龍，因此其才德也是潛在的，並不適合將之提到表面，用於世上。應當自我修業，以待時機。這是本爻的看法。

九二、屬於陽的二爻「見龍在田，利見大人」。如同龍在地上的平野展現姿態一樣，他的才幹早已明白顯現，能被在上位的了不起人物（例如五爻的經營者）所賞識，是我發展的大好機會。此為本爻之說法。

九三、三爻辭為「君子終日乾乾、夕惕若、厲無咎」。

此爻位於下卦的最上層，可看作位於中層管理階層的地位，是屬於必須警戒，具有危險性的職位。君子，亦即光明正大的紳士，若能終日勤勉自勵，晚上還能自我反省警惕，不忘謹慎自惕，將來即使有危險發生，也能免於責備。中層管理階層者，位於權力構造的最末端，容易沈溺於私利私欲之中，本該公正從事，卻被慾望所牽。易經告訴我們不要被慾望所牽，或是安於小成就，忘記了努力和用功，必須充分而慎重的在工作上努力。

九四、四爻曰：「或躍在淵。無咎」。此爻顯示其人早已爬到上位，如同龍得其地位般。亦即此人列位經營陣容之中，早已潑辣地要開始活躍了。進一步所寫「在淵」，是描寫其躍動的狀態，但是，也暗示是位於深淵，所以，希望能謹慎其身，但也希望該做的事就要積極去做。這是此爻教誨中期望此人該具有的心理準備。

九五、五爻「飛龍在天，利見大人」。現在早已爬到領導者的寶座了，如同龍在天上高高飛翔一般，是一位才德充實，立於人上，能實行經綸大計，暢行己志的人。現在早已不須做其他打算，只要能實現自己的抱負則吉。只是，必須與在其下工作的大人賢者們親近，並借助其力，將會得到比現在更好的結果。現在可說是洋溢著經營者價值的姿態。

上九、位於最上面的第六爻，稱為「亢龍有悔」。此爻是指如同爬至天頂，勢力已，就像高位的龍那樣，自得意滿，滿心以為自己比他人偉大，結果陷於後悔的困境中。這是對昇進高位者的警告。同時也希望爬到領導者的人們，不要想永遠抓住這個地位，或是只想不斷謳歌自己的權勢。而是能掛心培育後繼者，傳給後進未來的道路，這是本爻的教訓。同時，將來若能在一片惋惜聲中去職，這是因為你的努得到人們尊敬的緣故呀！

以上這些情況，是說明易的六十四卦中的六個爻可以暗示組織中的各個地位，並可說是對各自的立場提出適當的忠告。

• 內卦與外卦

易占與地位另有一種看法，那是指內卦與外卦。易經各卦（六十四卦）是由二個八卦（乾坤震離巽艮坎兌八個，亦即為自然現象中的天地雷火風水澤等八種自然形態）組合成。位於上側的八卦稱為外卦，下側稱為內卦。例如，「地山謙」䷎卦中，位於上側的䷁地（坤）為外卦，下側的䷳山（艮）為內卦。內卦意味著自己這一側，家族、己身內等意，同時，如同先前對於六個爻所做的說明一樣，做為一個組織的構成要素來看，是相當於下部。外卦表示對手那一側，對方、外界等意，同時，在組織中位於幹部地位，屬於上位的人們。

那麼，在易經的想法中，在上位者經常就是善、吉，就一定是高貴者嗎？
易經擁有相反的想法。

真正高貴的人是能謙虛地派遣他人，或是尊重本來在下位的人，如此一來，所有的事物都會順利進行。這是易經的思想。

碰巧在此相舉的例是「地山謙」卦，這是一個被認為是相當好的卦。一般來說，若占得此卦，可說出現的都是吉事。在此，「謙」的觀念在易經教誨的源流中，是屬於相當的好意，只是，它真適合於易的倫理思想的表現嗎？若是，那為何是由這個地與山、坤與艮互相重疊來表示「謙」呢？在本卦中，本來低矮的地位於上面，高聳的山反而位於下面的位置。也就是說，山本的高的，反而謙遜於低卑的地下面。如此一來，上下之間能互相交流合作，謀求彼此的調和、親和。本來就了不起的人，即使他謙遜，也能自然的自我放光，發揮君子之德。以上所言，就是「地山謙」卦的含意。

• 地天泰與天地否

再舉一個例子：

「地天泰」䷊卦

與

「天地否」䷋卦

此對稱的二個卦，在易經中是被並列說明的。「地天泰」是指安定、平靜的形態。而「天地否」，可視為上下之間堵塞、前方一片黑，顯示所有的事都不太好的事象。「地天泰」中，地在上，天在其下，此為世界能順利運行的根源。「天地否」如同本該有的形態一樣，天高高在上，地伏在其下，因此本該視為秩序正確，為大吉之卦才對，但實際上並不如此。因為天若在上，地在下，天地就不能交合了。因為上下不能交流，所以全體組織不能妥善組織起來，也沒有機能。若以人間的集團來看，並不是個正常狀況。此種想法，是易經的典型思想。

根據有些學者的看法，據說這表現了易經中強烈的民主主義思想。不管如何，在古代中國的理想中，身為君主者，並不只是位於上位擴張、表現其威勢，而是能站在下面的人民的立場來看，與他們互相溝通，這樣一來，在下位者們的心志也能擁有暢懷的餘地。若真能如此領導全面，體制上就能大致安泰，君主的統治也能收到效果。（所謂大致是指，不管再怎麼安定的體制、組織，都可預見其會在未來的某個時刻，開始往混亂、

崩壞的道路前進，此為易經的根本思想）。

此易所揭示的理想，同時也可適用於企業的經營上！現實中，各國企業經營成功的秘訣不是在這裏嗎？位於領導位上的經營者，當然必須以謙讓的態度，和在下層的從業員們維持無間斷的觀念疏通。

以上所說易經的基本原理，是否應該活用在商業上這件事，我們先不討論，但是，翻看易經的話，對商業上到底有那些幫助呢？

· 如何活用易經於商業上呢

誰都會有面臨選擇迷惘的時候，在商業的世界裏更是如此。必須從好幾種選擇中做一決斷。即使在日常業務中也經常下決定。而這個決心只是簡單地就可以馬上決定的嗎？爲了不要陷於獨善其身或獨斷，同時能公正地應對商業，身為商業人，一定各自擁有不同的依據方式。也有稱自己的依據爲『聖經』的人，也有翻看閱讀經營書的人，連戰國武將也曾尋求過立身的典範。而在中國的古代思想書中，就有不少向『論語』或『孫子』

請求教益。我想說的意思是，若能閱讀易經，當臨事時，就可從易經中得到教誨，這並不是怕壞事。而且，每次打開易經時——必能得到些許教導。有機會的話，請一定要讀讀看易經，這對你來說是一件好事。在本書第三部中，六十四卦各卦與商業上的關連事象，我都已寫好了，希望能參考之。甚幸！甚幸！

我在此之前，已從易經的原理，天下的大法等觀點來討論易經。

但是，易經是理或義。而且，它除了是一般的倫理、道德書外，同時它還是一本占筮的書。當迷惘時，爲了想得到正確的指針而試著卜卦一下如何呢？

只是，易不希望只是想安逸快速求出占卜答案而已。而是當事人經過種種考慮，盡全力評價各樣可供判斷的材料，然後竭盡人的智慧來判斷，如果這樣還不能下決定的話，也只有將決斷權委之於天了。當此之時，最好能從開頭就虛心坦誠的請問占筮。接下來是否要相信所得到的卦所指示的方法，那就是各人的責任了。認爲這是迷信而不相信易占的結果也無妨。但是，想事情想煩了，乾脆將最後的決定委任於一種超越自己力量的事物，這種事，對軟弱的人來說，也是沒辦法中的辦法吧！

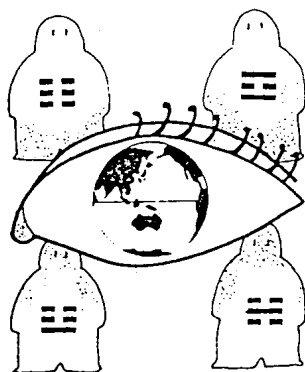
希望能用以下的想法來活用易占。

• 最佳的選擇

有一種稱為泰爾，卡奈基的方法，就是以改善人際關係為宗旨的訓練法。在日本，也有稱為泰爾·卡奈基協會的團體，經常開有研習課程，因此，若有興趣的人可以試著參加，這是不錯的活動。其中，有以「如何節約時間，使會議能得到最好的結果？」為主題的教導。簡單來說，就是為了能早日下決定的一種思考方法的總整理法吧！那是由四個步驟來完成，首先：「是什麼有問題」，接下來：「什麼是引起問題的原因」、第三：「解決此事的方法有很多，它們是那些呢？」最後：「在腦中存在的許多解決方法中，那一個是最好的策略呢？」指的就是此四步驟的思考法。雖被稱為魔法式效果的思考方法，其實也不是什麼思考方法，或許只是極為常識性的方法罷了。但是，即使是極為當然的事能夠將它理所當然的完成，在此世上是有其難度的。因此，若是想請教易占，應該由自己竭力追尋第一到第三步驟的答案。而當自己在面臨最終步驟，無論如何也無法做出最佳的選擇時，或許就該請教易占吧。

一再重複說明的是，首先自己要努力，用心思考決定事情的道路，最後，再仰賴人智所無法測度的力量來決定，這就是易占。最後該留心的是，將易占所得的卦做為暗示，再做出商業上雖說不是最好，但也是最適當的決定。

第三章 如何占卜易經？



根據易經請求問題的指示，雖說可得到適當的提示，但，卻必須決定是六十四卦的那一卦，或者是更進一步的知道在各卦中的六爻屬象。此種決定卦、爻的方法，稱為「筮法」。俗語所稱之「立八卦」即指此。此亦稱為「占卜」。易占的方法——「筮法」有以下七種麻煩的占法。首先請先看看正統派的筮法。

本筮法與種種的立筮法

最正統的方法、為易經附屬文書『周易繫辭傳』所載的概說，以此做為根據的「本筮法」。亦即將筮竹（占卜用的籤子）隨意地重複分成二份、每一份在每回中以四的倍數數之，剩下的合計數目再以四除得的商來決定陰陽。如此重複六回稱為「本卦」、亦即得到陽極（陽性、加數）與陰極（陰性、減數）二要素的六個集合體的順序組合、因此為很麻煩的作業。在七十二回數中未能得到一個卦（本卦）。因為本筮法太過困難，因此後世創制了「中筮法」，進而更簡略為「略筮法」。

• 中筮法

中筮法是將筮竹的竹片任意的分成二份、每八個將它拿掉，餘數以一補齊，並且好好的考慮它是屬於八卦各卦中的那一卦。被稱為八卦要素的六爻就可藉著此種方法來決定出來。也就是組合一個卦的六爻的各種形態，可以意味著它是屬於八卦的那一卦。舉例來說、重複六次數分開的筮竹，可得到三、五、六、二、三、八等數。而最初的數，亦即被數出來的「三」，可稱之為初爻。在重複累積的六個要素中，可放置於最下方，在其上漸次的教置五、六、二、三、八。這些數字如果換成八卦來讀的話，從下照順序可讀成離、巽、坎、兌、離、坤。這些如果以陽、陰二元的立場來看的話，從下可稱為少陰、少陰、少陽、少陰、少陰、老陰。亦即，陰極（陰性）、陰極、陽極、陰極、陰極、陰極變陽極。在易占中，將陽極以「—」、陰極以「--」符號來表示。接著，我們將右側混雜的卦象整理出來，即可得到如次頁表上的圖示。基於此，易占可得到上為「坤」、下為「艮」的卦（本卦），因為可將其具體化為「坤」表「地」、「艮」表「山」、而得到「地山謙」卦。而第六爻，即所謂的「上爻」，因為可變化之，亦即能

〔內卦〕	〔外卦〕	〔卦象〕	〔之卦〕	〔內卦〕	〔外卦〕	〔卦象〕	〔本卦〕	〔四象〕	〔爻卦〕	〔殘數〕	〔爻位〕
艮	{	{	{	艮	{	{	坤	{	{	{	{
艮	{	{	{	艮	{	{	坎	{	{	{	{

由陰極轉換成陽極，故為占卦中所謂的「地山謙的上爻」；但是、因為「地山謙」的第六爻轉換了的緣故，可看到其轉變成「艮為山」卦。在變化後的後卦稱為「六卦」。通常易占的判斷法為、首先將得到的「本卦」的「地山謙」卦，參看其在易經上的說法，並且讀看第六爻，亦即對「上爻」的敘述。更進一步，將「地山謙」卦所涵的觀念，轉換成「艮為山」卦所涵的觀念，並將其變化中所涵的意味加以識別判斷。

· 地山謙的上爻

現在讓我們來看看此卦吧！「地山謙」䷎。謙亨。君子有終吉。在彖傳有云，謙爲通曉事物的狀態，所謂天的道理。爲在上位者能施惠於下位者，因此，世上充滿了光明；地爲在下者能明瞭己身，謙遜自持，並能將所思提供於上位者，達成上下相通相成。一般而言，太過充足滿溢的事物，就會傳遞去補充不足的地方。如果光只是自己豐足並不見得好，能夠給予他人喜悅的人才是真正謙和之道。也只有真正擁有謙遜之德的人，才配稱爲君子，才是了不起的精英，也才是能堅持到底，成就諸事，有始有終的人。在象卦上來說，本來爲高山者位於低地之下，好像謙虛的樣子，就像君子減少自身衆多的物品以贈與物品少者，求其均衡，希望能確保其公平。上六，亦即爲陰性符號的第六爻，代表著鳴謙，也就是非常地謙遜，能使周圍者都受到他的德澤。但是，爲了達到很高的地位，因此反倒不能充分貫徹自己的志向，亦不以德使所有的事都達成，不得不在自己

的領地內，借助軍事行動以控制情勢，但是事情也因此能順利進行。「艮爲山」卦表示山脈高聳莊嚴，不輕舉妄動，能沈著而保守地貫徹事物之卦。如果依此解釋的話，這個易占的例子在一般而言，如下所示：「不做無理之事，能衡量自己的能力，從事自己實力範圍內的事是最好的。推舉對手，能尊重共事者，對周圍的事充分的盡己之力，並能以謙讓的態度來處事話，就一切順利」。對於本卦，我們該做如此判斷才正確。

• 略筮法

但是，上面的中筮法也是相當麻煩的。因此有更簡略的所謂「略筮」的占卜法。在這裏，只要三個步驟，就可得到一個易占的結果。現在簡單敘述其方法。首先，仍然使用筮竹。合計要五十根（這在本筮及中筮都是如此）。從這些筮竹中抽出一支放在眼前。以此象徵太極，亦即表所有一切的根源及中心。在占筮中數算的時候，這一支不必用到。剩下的四十九支以兩手拿著，心中無念無想的將之分成二等分。以此方法將雜念去除，在每次占卜時集中意念，必中無雜念的將筮竹分成二份。關於分開的筮竹的拿法，有一

種一次就可決定的手法，但是在此爲了避免繁雜，因此省略不敘。從拿在左手的筮竹，每八支數一次，最後剩下的筮竹，應該是八支而不是一支。並且由右手拿著的筮竹中取一個加放在左手上。當然這樣一來，在左手上剩下的數目，應該是九支而不是二支了。因爲由九支改爲八支必須去除一支，所以筮竹實際上不是只剩一支而是應有八支才對。而第一支代表乾、第二支爲兌、第三支爲離、第四支爲震、第五支爲巽、第六支爲坎、第七支爲艮、第八支爲坤。然後，再將剛在所說的筮竹的處理方式再重複一次，即可得到八卦中由乾至坤的某一卦。因爲以此方法不能夠得到八卦中關於老陰或少陽的各爻，爲了決定各爻，我們必須再次使用筮竹。方法雖與前回相同，但是，這次我們不是爲了定八卦而是要決定六爻，所以這次占筮並不是每八個一數而是每六個一數。最後由右手的筮竹中取一支加在左手剩下的筮竹殘數中，此法與前面相同。殘數如果是一支就是初爻，二支爲二爻，如果是六支就是上爻。

前面每八支一數得到的卦爲內卦，在易卦構成的六個陰陽中，表示下面三個。第二次得到的八卦稱爲外卦，表示上面三個。

現在，在第一回的計算中，左手（由右手加一支上去）剩下七支。因爲七表示艮（

山），所以內卦就成了艮䷳。在第二回的計算中，如果左手剩八支的話（當然，也是右手拿一支加上去），外卦即為坤䷁。由此，我們可以得到坤在上，艮在下的䷳「地山謙」。接著，如果卜的爻是剩下六時，就是所求的上爻。

「地山謙的上爻」。因為與剛才在中筮法中得到的卦相同，關於其占意請參照前面所敘。現在再重覆一次「略筮」法的占卜順序及方法。

1. 由五十根筮竹中，取一根出來放在眼前。

2. 用雙手捧著四十九根筮竹，心中無雜念地集中精神將其分成二分。

3. 將右手分得的筮竹放在桌上，從中拿一根夾在左手的小指和無名指間。

4. 將左手握著的筮竹每八支數一次。將左手夾在小指和無名指間的那一支加在數剩的筮竹中。

5. 不管怎樣，因為左手剩下的並不是一支而是八支，所以可藉此斷定其為八卦中由乾至坤的那一卦。並稱之為內卦。

6. 重覆由1.至5.的步驟。所得為外卦。

7. 接下來以同樣方法再做一次。只是此次不是每八支數一次，而是每六支數一次，

得到之數就成爲爻。

8. 由以上三個步驟可決定其爲六十四卦中的那一卦，並可定出其爲六爻中的那一爻。

9. 從卦與爻來查閱易經，得到啓示，做爲判斷的基準。

覺得如何？雖說是略筮法，我想大概可以了解其實並不容易。即使是筮竹也不是那麼容易就入手的呀！這樣說來，難道沒有了筮竹這樣正統的道具，就什麼也沒法做了？其實不是的。

最簡單的方法，是稱爲「無筮立卦」法。

• 無筮立卦

這是一種不須使用任何工具的方法。習慣的話，誰也能輕易使用。如果使用易經太過熟練，無意識中在腦海裏就會浮現卦的解答，會有用眼即能找出相對的形象的可能。但是，如果用一般方法的話，就決不會有此問題發生。這是一種以眼界所及的身邊物使爲特定的卦，亦即適用於陽與陰三個所成的組合。關於易八卦的種種狀況，在『周易說

卦傳』中將之比擬為特定之物。例如「震」䷲為雷、龍、春、花、大道路、長男、茂葉之竹子、荻與葦、白色後足的馬、白額的馬、草木繁茂顏色青翠等等，象徵這些物象。

舉例來說，和商談的對手約定時間等待會面，但對方卻遲遲沒有現身。這是怎麼一回事呢？是因為不想進一步談話呢？或是在另一個地方談話太久，無法準時趕來這邊？或是碰巧交通阻塞趕不來旅館的大廳？我想誰都會碰到這樣令人煩躁不堪的情況吧！在這種情況時，突然眼前映入少女們喋喋不休的樣子，以及在大廳顯眼處裝飾著火紅色皮條串連著的鎧甲。

少女的喋喋不休，正巧是易經中的「兌」䷹。而且甲冑意味著「離」䷲。也就是說，可由偶然入於眼裏的物象中組成卦。將兌置於下，意即先入於眼中的事物置於下，是為內卦；離置於上，得到「火澤睽」。「睽」在待人這方面是怎樣解釋呢？這個「睽」象徵著「交錯背離」。如同彖傳中的言「二女同居，其志不同」。似乎是因對方在那個地方因為意見不同，談話進行困難以致於遲到。在卦象中，本側（內卦）為兌䷹，是一種我方張開口等待對方來的形狀。與此相對，對方（外卦）為離䷲，是一種外側堅固而中空之象。並且因為離也意味著文書，故也可視為文書制定上的困難。但是，離這個卦

到底是屬於那一個呢。因為此卦多代表著即使事物從外表看來是相當良好、積極的樣子，但卻不伴有內實性。由此之故，或許你心中才想到怎麼他還不來時，就馬上從旅館的通知裏得知對方送來的口信，可想而知，今天的商談是泡湯了。

這樣的判斷就叫做無筮立卦。即使說是無筮立卦，但對一般人而言卻是相當難找到適當的立卦。






• 骰子占法

我因為使用筮竹也很麻煩，所以使用八面體的骰子。只是，這也不是在任何地方都可以拿到手的吧！

以一般的方法而言，就是使用有一到六面的骰子四個。關於「面」的作法有準確率方面的問題，但是，籍著同時擲四個骰子，比較能具比較性、平均地得到八卦。就是將四個骰子的面數合計起來，用八來除，剩下的數再看相對於八卦中的那一卦。例如：擲四個骰子時，出現二、六、三、一等數目。這些共計十二。用八來除，餘數為四。接著

再擲一次所得數爲五、五、四、六。共計爲二十。此數用八除，仍然餘數爲四。四在八卦上爲「震」，因此四與四卦爲「震爲雷」。因爲要求更細的變化，所以須求得「爻」才行。因爲爻不過是從一到六而已，所以只要一個骰子來就可以得到必需的爻。假設得到是二，那就是二爻。這樣一來，「震爲雷的二爻」卦，便可以此普通的骰子來求得。當然必須留心的是，擲骰子時必須心中無念無想，心念集中於所要占卜的事上然後擲出骰子。如果沒有四個骰子，只用一個骰子擲四次也行。

只是這種使用骰子的簡便占卜法，如果由正式易者們的眼光看來，會被指責爲未免太過容易的通俗法門吧！但是，因爲是爲了完全外行的讀者們能自行解決心中的迷惘而參考用的，所以若不固執於前面那種想法，則用此種可趨近於真理的簡便法門來斷定便很好了。接著，在左圖所表的便是由骰子中得到的數與八卦的關連。

一 乾	二 兌	三 離	四 震	五 巽
天	澤	火	雷	風
				

六	七	八
坎	艮	坤
水	山	地
☵	☶	☷

• 投錢筮法

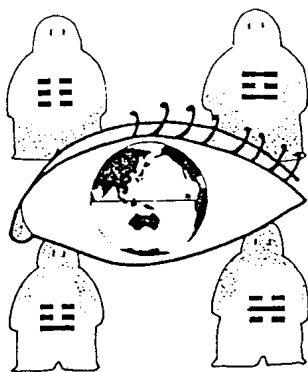
另有一種簡便的方法。

骰子與投錢，多少有賭徒之嫌。但是，爲了能簡便的得到數及陰陽等的易經基礎，請多諒解。這也是利用一枚銅幣的表裏二面，重複累積陽或陰來取得卦。十元或五元、一元硬幣都沒關係，首先，請試著將硬幣丟到桌子上，如果是表面就代表陽，裏代表陰。我的做法是將每三枚硬幣以能形成縱形排列的丟擲出去。投擲出去的三枚硬幣的表裏排列可以與八卦的三個陰陽排列相對照來定其卦。這也是立筮法的一種。舉例來說，如果試著投十圓硬幣三枚，由遠方開始到手邊前面，爲表、裏、表的順序排列著。因爲這是陽、陰、陽的組合，爲八卦之一，而得到離（火）。當然，將一枚硬幣連丟三回而

得結果也很好。先前投擲而得的八卦當做內卦，再投第二次的三枚如果是裏、裏、表，因為是陰、陰、陽，所以得到震（雷）為外卦。此與先前之內卦相配合起來，則得出「雷火豐」的筮占結果。關於爻的求法，如果手邊有骰子的話就使用之，如果沒有，可用六枚貨幣試投看看，以表所出現的數目來決定爻即可。亦即如果有四枚出現表，則得四爻。

這種方法終究是一種方便方法。以正統派的易學來看，可能會被視為有疑問。但是，不管如何，對初學者來說，誠心誠意集中精神，籍著投錢法而能得到卦就是好方法了，不是嗎？就筆者的想法而言，重要的不是形式，而是將從易經上得到做為參考的教誨，用在有關的特定情況下，這才是最重要的。因此，立筮法，其所經的過程是微不足道的。

第四章 易占實例剖析



· 根據占卦來決斷

如同前面所言，易經本是被當作義理類的書來讀，亦即它不是爲了占卜而作，而是被當作人生，商業上的教訓，從心中所領會到的作法。另一方面，對於心中的迷惘，希望籍著超越智慧的無上神秘力量，在最終時，能得到最後決斷的指針，同時也利用了易本來的占卜機能。

現實中求問筮卦，假使占卜的結果出現了，這時你會怎麼做呢？是接受其中所顯示的艱難的命運及神的啓示，從而決斷，行動的嗎？

我們身爲如此軟弱的人類，難道只能順從易占所示的命運而行，將己身委於未知而人智無法了解的不可思議力量嗎？難道，對人類而言，易占所示的價值判斷，其所定的價值體係是獨一無二的嗎？

對人類而言，應該在損或得，利害或幸福的價值以外，還有同樣具有意義的價值存

在才對。當然，個人的生命，幸福可說是至高無上的尊貴。但是，將之視為絕對的東西卻不一定正確！在這個世界上，像大義、犧牲小我、同胞愛，等等超越個人的價值觀比比皆是。或者，即使是很不利於自己的事，爲了其他價值的實現，能勇於承擔，並覺悟困難將降於己身，而不能坦然接受逆境挑戰，此亦爲一種變型的生存方式。或許對讀者而言，如果能有大無畏的氣魄，敢於踏上此道路，或許可說是好事。只是，雖然值得讚賞，但也往往會流於自以爲是罷了。因此，爲了能使自己頭腦冷靜，能依效不同的見解，或許利用占卜，請示易的教誨是令人期待的也說不定。

• 澤天夬與佐久間象山

在此舉一個歷史上有名的例子。

幕末志士，佐久間象山夙以身爲多才能的志士而享有盛名。並且，據傳他也擅長易經。當他爲國事效力，將由信州出發前往京都時，自己便試著占了易占。結果得到「澤天夬」的上爻。

「澤天夬」爲

䷪

如圖所示，是一種陽由下增加，最後形成只有一陰在最上的形態，形成一陰五陽之卦。陽延伸本爲好兆，但是卻含有連最後一陰都要消去而形成全陽之勢。夬字可取爲「決」字。亦即在此事物決定的關鍵期，君子必須將僅存的愚昧小人排斥掉的決斷期。而此卦之上六爻「无。終有凶」顯示著與最後陰必須做斷然決斷的事態。如果將上交當做頭部，此卦就意味著它即將面臨會被剔出去的關頭。

象山此時覺悟到如果自己上京的話，將面臨到生命的最末期。原本他周圍的人都認爲他上洛城是危險的事，大家都想阻止他。但是象山卻認爲即使自己的首級被割下，爲了天下大事他也必須上京。因此他抱著誓死如歸的精神北上，希望能爲天下國家做些事並展開行動。他抱著爲國奔走，以死爲報是當然的想法。上京，在他來講，即使被兇手所殺也是本來他所盼之事。當他在京城被暗殺時，時年西元一八六四年（元治元年），享年五十三歲。

· 向命運挑戰

批評他是白白送死或有勇無謀都是很容易的，但是，這種敢於向命運挑戰的精神，對人類而言卻是一種了不起的事。本來人類就經常為命運所捉弄，這是很尋常的事。但在窺探到命運脫離不了常軌，反而敢於背道而馳向它挑戰的精神，是不是也該是身為男子原該有的胸懷呢？只是，這既不是任何人都能做到的事，也不是一種經常性的妥當理論。

大義滅親或是為正義而戰，這些論調，每每是令人覺得奇怪。有些人高唱這些論調，實際上卻操縱他人；有些較不過分的，也不過多為獨善其身罷了。但是，能以忠於自己的價值觀，為了比自己的命運或利害更重要的某項事物，勇於向對自己所顯示的命運挑戰，毅然地迎向利刃，當面對的真是「大事」時，我們是應該認可他的。舉一個例子來說：在玩麻將時，明知對手有很好的牌，卻勇於冒險與之對抗，或許可認為是陶醉在自己的牌上，但是，往往輸得很慘。在每次遊戲中，或許都會得到無聊的結果也說不定。

只是，對人類而言，即使是敵不過，也要像個男子漢的勇於面對命運。即使失敗了也不懊悔，這種機會在一生中不過是一次或二次而已。而濫用敗北的美學其實並不算是佞巧呀！

因此，如果相信易占，對其教誨首先就必須加以尊重看待才行。只是，最終的決斷往往是自己，同時也是自己的責任。而在其間，不必遵從所謂的運勢。如果能試著和它戰鬥看看的話，對人類而言，因著時間，場合的不同，這種做法是值得期待的喔！

· 梅德琳的「命運之歌」

命運或運劫這種西，本來是什麼呢？人類有時順應它，有時卻想超越掙脫它。德意志詩人，菲特烈梅德林在他有名的詩中，便這樣寫道——（這首詩，後來便由布拉姆斯作曲為管弦樂混聲合唱曲。）

「聖靈們在天上快樂逍遙，命運掣束不了他們，天真無染，永遠處在花香滿溢，充滿光明的地域。」

但是，身為人類的我們，沒有憩息之處，只有盲目地、不斷的煩惱，就像由一個岩石不斷衝擊到另一個岩石的流水一般，經長久的歲月後，沈往未知底層，走向消失的命運中。」

這首詩的大義是：身為無力的人類的我們，經常沒有目標地隨著命運擺佈但是和水不同的是，人類並不永遠只是被命運所驅使而已，還會掙扎著想要逃出命運的桎梏。易經也並不是叫我們盲從命運，能夠察覺命運的就是易占。能夠察覺命運，並掌握行動的訓喻——這就是易——而且也說明了在這同時，即使處於逆境中也必須要能忠貞自制，本來，這也是一種道德與倫理。

· 水山蹇與內面的價值

例如「水山蹇」卦。蹇表示會發生行走困難，窮困難行之意。腳會萎縮無力而難以行動。險難橫在眼前之卦。這時稱做「利見大人、貞吉」。當遇到蹇卦時，最好能「君子返身以修德」。亦即，如果君子遭遇險難，不是就這樣認輸，而是應該留意反省自己，

一心修養道德以爲應對之策。易經上解釋了我們必須如此行動才可。此卦二爻則表示好事。

「六二。王臣蹇蹇。匪躬之故。——絡无尤也」。

也就是說這個二爻顯示了柔順中正，能輔佐五爻的君王。並能在國難當頭之際，不計自己利害成敗，戮力爲國全力以赴之象。身爲王臣，在此艱難困苦，面臨多事之秋時，其所承擔的苦勞卻原本不只是爲了他自己而已。基於此，不管當前的事情將會有什麼結果，最終也不會演變成不好的事。

這意思根據解說爲：敢勇於接受苦難的人，假使他不是爲了本身的自私自利或只是小我的尋求，最後他必能獲得屬於自己的那種滿足感。就其底層的意義來說，對人類而言什麼是有價值的呢？是物質的幸福？表面上擁有的財富？或者是社會上的名聲？除此之外，主觀上的滿足感？崇高感？或是能爲他人盡力的那種喜悅感？因各人的不同，這種價值觀也不相同。對此，我們心中當有所認識才可。

· 地火明夷

另一個可以表現易經思想的便是「地火明夷」卦。太陽本來象徵明亮，恩德澤被的火（離），但是，也表示隱藏在地下的陰闇事態。亦即，此並非所期待的狀況。但是，此卦稱明夷，並不表示它將完全放棄希望或是消極的屈從敗北。易經有云「明夷。利艱貞。」。意味著即使忍受著艱難，也能夠守住真正品德。在第五爻有云：

「六五。箕子之明夷。利貞。象曰，箕子之貞。明不可息也。」

箕子據傳是古代殷朝的賢人。殷的暴君紂王施行暴政，賢人箕子（他也屬於王族）因為反對紂王，在政治上並不受重視。他雖然感受到自身的危機，但是這並不能屈服他的節操，也不向濫用權力的紂王阿諛。雖然不能發揮己志，但卻堅持主張正義，即使後來不容於帝王，他也不眷戀權力的寶座。他雖然從政治的表面退下來了，但是，這並不減滅他的明德，反而因為他能持續堅守貞立之德，反而保住了他身為人的價值。亦即，即使在閉塞難行的狀況下，若是能夠不畏敗輪的忍耐下去，踏著自己認為正確的腳步實行它，這才真正有人的尊嚴存在。這就是此卦所賦予的想法。

這麼一說，我想一定會有為何要嘗試易占的疑問吧。

· 爲何要嘗試易占

就像強調過好幾回的，第一個理由是我們應該尋求易經的義理，或者是接受易經歷久不衰的思想教誨。

第二，藉著易占，託付自己的迷惘。

第三，藉著一個運勢的啓示，能夠容受自己命運的指示。並且，在另一方面，不但能容受命運之外，並且能夠找到自己正確、信仰的道路，尙且能實行自己心中所想之事。

易經所詮釋的忠告，對於是否遵從它，除了自己本身以外，誰也不能決定自己的決定和行動。

決斷在商業上是極爲重要的一環。對經營者或是權力委託者而言，是一項重大的責任，不能逃避的事情。如果能求助易經的助言就更好了。但是，決斷仍是本人的責任。應以此自覺來參考易占。

· 荀子的解釋

這句話是說荀子對於易經，說了如下寶貴的話。

「占即能爲易者」（荀子大略篇）

荀子在此想說的是，將易經思想當做自家東西的人，即使沒有將易占一個個卜卦看看，但在碰到不同的情況時，也能一面參考易經的解釋一面做適當的判斷。若能如此，也不用事到如今才要占卜。舉例來說，想藉著訴訟來解決事態的人，如果能充分理解易經的「天水訟」卦，將現實與易的教誨具體地結合對照來看，該如何做，心中就能得到決意的指針。

另一種解釋是，荀子認為判斷與決意事情，對賢人來說，並不是依賴占卜，而是基於自己的知能與責任來實行的呀！荀子生於中國戰國時代的趙國，是一位非常理論性的人，提倡民主主義的道義。比起占卜，他更精通的是義理之書。但他也並不完全否定易占，因為對達人而言，即使他不占卜，也能實行與占卜結果一樣的適確決定。而能夠不仰賴類似第三者的占卜，也被認為是易的本來精神呢！

· 迷與可能性

不管怎樣，對我們凡人而言，即使問易占，想要順從易的思想將事物做適切的判斷都是很難的。即使根據易占得出任何指針，仍然會感到迷惑，這是我們凡夫俗子的通病。

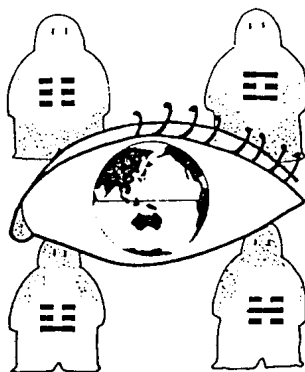
無法達到荀子境界的凡人，即使試著請教易占，還是充滿迷惘、疑惑，雖然下了決定，卻不能不在心中繼續苦惱動念。人是一種弱者，隨意識而行的生物。可將易占的勸告隨自己的立場來解釋，或者是自以為是的與自己的期望相結合。但是，難道不該在請教易經後，冷靜嚴格地接受它的教誨，客觀的認識它，並且應沈著的判斷它嗎？

一再重覆想說的是，人是充滿無力、迷惘的生物。但是，正因為充滿了迷惑、矛盾，才有前進、改善、努力的可能性。在歌德的『浮士德』的天上序曲中有一句：「人在其想向上努力時充滿了迷惑」，如果細細咀嚼這句名言，不難了解易占所表示的意義。



第五章

因人事而困擾時怎麼辦？



· 經營公司者最關心的事

有時候，向經營企業的好友詢問：「用易經算命的話，最想算的是什麼？」得到的答案，以主要幹部，公司的人事最多，其次，若提出：「如果現在有投資新事業的意願的話，應該選擇那一行？」的問題，一般說來，對經營公司者而言，最關心，也最煩惱的似乎是人事和投資上的選擇。

筆者本身，在一家小公司擔任社長時，覺得最頭痛的是誰將接替我，擔任下一個接棒人？如何來栽培他，再者，對於輔佐我的人，將如何來提拔他們？怎麼做才能讓他們各展所長？

這樣的人事煩惱並不只限於企業最高階層的負責人而已。常務董事、部長、課長、身為現場負責人的領班都逃不了人事煩惱。簡單地說，所謂的人事是爲了完成工作所做的人的方面的調整。所謂的完成工作，終究要透過人才能完成。

這樣的人事在經營上因為佔有重要的地位，所以實際地請教於易經占卜的人就多了。下面即是一個例子。

• 地澤臨的三爻

身為中堅企業的社長A氏，爲了加強經營陣容，並且把A氏的嚴令和意念普及於全公司，將有關於變動元老級大將——常務董事C氏的職務，並且提拔年輕的B部長爲常務董事的人事調整，請教於易經占卜。

基於此而得到的是「地澤臨的三爻」。「地澤臨」是從下方漸漸地累積。



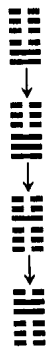
這樣就得到了陽、陽、陽、陰、陰、陰的型式。易經中的八卦，是由下往上漸漸地移動的。所謂的移動，因伴隨著陽變陰、陰爻變陽爻的對立物的轉變、本來是陰爻的三爻就轉變爲陽。即



從「地澤臨」漸漸地變成「地天泰」

反正，具有易經概念的「地澤臨」，陽由下方漸漸地依序增加，是所謂全盛期吧！

因此，上方的陰（從卦的樣子可以看出，下二個是陽，上四個是陰）漸漸地轉變為陽的趨勢



到最後，完全變成陽卦

䷊（乾為天）這是陽的極致，所以接著由下方漸漸地依序開漿轉變為陰，



就停止，從陰的極致，陽慢慢地增加



漸漸地形成。再一次的回到「地澤臨」，這是「地天泰」→「雷天大壯」→轉變的趨勢，一再地重複。應該可以說是永久回歸吧！

這種易經的相對主義的觀念暫且不說，「地澤臨」卦可以說是表現出陽的光明漸近地擴增的好運。陽光漸漸地增強，新綠和嫩葉也慢慢地萌芽。

因此，其中有強勢的含意。增強者總有一天會受到打擊，氣勢在某處將達到頂點，然而盛者必衰，在世上，好的事情是不可能持續不斷的。現在即使是好運當頭，不久可能有不好的事情發生。但也不要太擔心，慎重地迎接這突來的好運且爲它而高興，好好地把握這好運期。

這種說法是「地澤臨」卦的基本意義。

易經「臨、元亨利貞。至于八月有凶」，是說要有心理準備，到了農曆八月，白天會慢慢變短，不自覺地感到秋風的來臨。現在是興盛時期，但即將來的衰退也要有心理準備，爲將來提早打算。這是「地澤臨」的意義。關於這個卦的易經，進一步以「象」卦作以下的說明。

「象曰，澤上有地臨。君子以教思無窮。容保民無疆。」

臨是「面對人」的方法，地☷在沼澤☱的上方，平坦的地面對著池塘，但並不是從高處俯視，而是將自己本身置於靠近現場的低處，試著從更低的角度去觀察的意思。如果說它有關於人事，那麼就是居於高位的天子或領導者，統治下面的人民的意思。這個象卦的用意是——能夠掌握到待人處世的道理就可以暢通無阻——在此卦上所記載的君子對

於對待人民的想法，教導人民的事，非常用心，如「地澤臨」所敘述的，不是只重視包容和保護人民。

也就是說，身為領導者的企業家，並不只是雇用員工，將他們當作牟利的工具而已，必須灌輸員工公司的經營方針和理念，並且當作是一項責任來教導他們。即使員工中存在著各式各樣的想法和作法，但由於善加利用他們不同的特性和能力，使得業務能夠推展。不僅從全體員工身上獲得利益，還要珍惜他們。

• 對於企業家的規範

當然，易經具有古代中國國家社會規範的性質，由於當時沒有大企業組織的存在，因此就沒有直接談到企業的經營。周朝、漢朝時所謂的古代的封建諸侯，很多是具有數萬戶規模的國家。現在的大企業，擁有員工數萬人，相當於一個國家。領導數萬人的大企業家，比起古代諸侯，權力和責任絲毫不遜色。

筆者認為把易經中的「國家」和「君子」君主」類推為「企業」和「企業家」未必

是不恰當的。

以這種角度來看「地澤臨」卦，是非常有趣的。看每個爻：

初爻是「咸臨貞吉。——志行正也。」

二爻是「咸臨吉。无不利。——未順命也。」

三爻是「甘臨，无攸利。——位不當也。既憂之，咎下長也。」

四爻是「臨，无咎。——位當也。」

五爻是「知臨，大君之宜，行中之謂也。」

六爻是「敦臨，吉。无咎。——志在內也。」

除了第三爻，其他都是吉祥的。三爻的含意是如果反省後能改變態度的話，將會有不發生壞事的救助，決不是令人絕望的惡運。

六個爻都是好的特定的良卦，在易經六十四卦中是罕見的。所謂極佳的好卦就是：從現在的情形看來，不管是往哪個方向行進，發生什麼變化，如果採取正確的方法，小心謹慎地和自己的上司和屬下保持良好的關係，或者充分地聽取屬下的意見來做的話，就會進行得很順利。

初爻是對於輔佐自己的部長級或是相當於常務董事者，以職員的態度來對待他們，感動他們，並遵循正道而行，是吉兆。

二爻是讓身爲主管級的員工也感受到自己是屬於高階層的領導人之一，再者，對於上司的命令不盲目地遵從，始終依循自己在工作上所親身體驗到的知識和經驗來推展業務，因此工作可以順利進行。

三爻是課長或是中級幹部，能力不足的話，就要聽取別人好的意見。爲了想掩飾自己的能力不足而對人奉承是不智的，堅持要比較實力的做法是不當的。但是，如果能察覺到自己的錯誤，徹底反省，改變態度的話，就不會受到責難了。

四爻爲由部長升任上級管理階層的董事。此人以柔順態度信用下位的一般社員，並且能適才任用。因爲以誠實親切的心態來對待在下位者，所以擁有與其地位相當的實力，可看出決不會有不好的事情發生。

五爻是可說是站在社長之類的領導者的立場來看，此人也是柔順而不偏頗之人，具有深廣的智慧，能實踐中道。並且能信賴任用相當於二爻位，身爲主管級員工的可靠人們。完全是以真正聰明的態度來經營狀態。

六爻是顯示早已和實權與天天發出膾炙的業務遠離的社長。他並不是部門首長，或董事會代表會會長之類，所謂經營的實權者。而是一位從前對公司有功勞現在退隱著的一位象徵性會長。是擁有接近顧問職的會長。這位人物是擁有厚德以待部下的人。並不曾行使真正的實權，但是，他能信賴相當於初爻或二爻的下層社員，並且能尊重他們的想法，不會只以自己經營者的立場從事。若是能擁有這位企業界高位者的做法的話，這個公司的經營一定是有非常良好的狀況。

• 給幹部人事的教訓

以上冗長地敘述了一般易占論調，但是，這個占例原本是身為公司老資格——常務董事C氏將調為社長，並想提拔資歷尚淺的B部長為常務董事。故借助易占來卜卦可否，得到的是「地澤臨」的三爻。到底該如何給予A氏勸告呢？

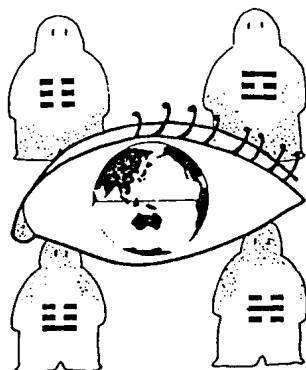
「甘臨，位不當也」。如果從此占所顯示的事務判斷的話，A氏想要提拔的B部長真的是一位有能力的人嗎？的確，他對上能巧言奉承，言行又瀟灑，對外應對舉止也相

當良好，而且這些都屬於有份量的領薪者；但是，將在這些方面發揮能力的人，引為實權者之一是正確的選擇嗎？如果B氏擔任常務董事，我本人對他是否能發揮此地位該有的能力感到懷疑。而且B氏將來恐怕會被公司的其他人譏為是A氏的跟屁蟲吧！B氏可說得上是一位多才多藝的人，將來會有屬於他發揮的時期。R部長的能力、人品都是衆望所歸，用他不是比較好嗎？在此之前，A社長可以教育好B部長，將他培養成一位得人望而且才識見解豐富的人。而且目前對A氏來說，不要一上任就立刻有大出意外的行為是較妥當的。

同時，身為老資格常務董事的C氏，在本質上是一位好好先生，但是在現代式經營管理術及做為一位主管階層所應有的行為來說，是比較無法勝任的。倒不如將此人升為會長，做為A社長的師爺，賦與他保持社內和協的專職地位要來得好吧！對C氏可充分禮遇他，同時，C氏似乎也不是一位會利用自己地位來擴展野心的人。

對A氏，我將以上由易占所得來的忠告都告訴他了，而結果如何？只能憑A氏自己判斷了！

第六章 訴訟問題的應對處理法



· 美國式的經營與訴訟

關於美國式的經營方式，我最近有很多疑問。特別是坊間所稱的「季節性統算制度」。這是一種每三個月為一期，將本期所做的預算、計畫和實績相比較，再根據這段時期業績的優劣，來評價經營者的一種經營手法。但是，因為這是站在短視的立場來經營，所以也被批評是對基於長期性展望的企業發展與人才培育的一種妨礙手法。因此，美國的企業與日本企業比較起來，前者被評價為逐漸失去發展潛力。

另一個批判是，美國早已是一個律師化的社會，因此輕而易舉的就可以進行訴訟，這同樣也妨害了企業的營運與發展。企業間只要有些紛爭，很容易就捲入官司中，因此企業們都只想儲備律師，導致企業間的交易欠缺安定，這是另一種看法。若是能像日本這樣，什麼事都算了或含糊其辭假裝沒看到就好了，這也算是一種產業界潤滑油的功效吧！

與歌訟單一民族紛爭處理方法的效用的國家不同的是，多人種的種族因為生活、風俗、習慣、宗教、信條、價值觀的不同，在其聚集的國家社會中，為保有其統一，使社會能有效調整變成機能化，藉著訴訟使紛爭能明確的解決。但是，現在美國國內也有人反省到，因為忙著訴訟，使事業不但停滯，而且又要花費鉅額的訴訟費用。即使訴訟勝利了，也辦不成什麼事呀！（美國的律師數是日本的五十倍多，人口比是二十五倍多）

雖然這麼說，即使是日本，在國際性的商業紛爭或是國內企業之間的訴訟也在增加中，我想這個傾向在今後將更增加。即使是在商業社會中，也同樣要求對訴訟要擁有冷靜的應對與沈著的心理準備。

• 易經的訴訟觀

實際上，易在其六十四卦中，有特別一卦是對人們指示有關訴訟的教誨。此卦是上為天（乾）、下為水（坎），將此二個八卦組合起來，稱為「天水訟」的卦。不管如何，從三、四千年前開始，在古中國就實行將人民的爭執利用公權力來判斷、下結論。

現在即使看法改變，仍舊將具有裁制爭端的權能者組織起來，以成立公權力及國家統治權。

原本，就易經思想來看，訴訟說不上是好事。儘量在逼不得已時才進行訴訟；有可能的話，最好不要訴訟。嘗試著打官司，即使打贏了，也不會得到什麼呀！這是易經的說辭。

來讀讀看易經的教誨吧。

「訟、有孚窒。惕中吉、終凶。利見大人。不利涉大川。」

彖曰，訟。上剛下險。險而健，訟。——終凶，訟不可成也。

象曰，天與水違行，訟。君子以作事謀始。」

將這些卦辭稍微詳細解說的話……「訟」之上卦表剛、下卦表險。在上者性格剛強，認為有權固執自己的意見，另一方面，在下者性格陰險，持不同意見，與在上者意見相反，在此情況下，不可避免的就發生爭訟了。所謂訴訟，就是認為自己有理，相信自己是正確的，因為對手而使自己受到妨礙、阻擾，不得已而引發的爭執。因此，若是訴訟時自己能恐懼天命，順天道來行動則吉。若是強迫性的想贏得訴訟，固執於勝訴之事，

堅持非戰到最後一刻不服輸的話，將會帶來凶事，這是易經的看法。同時，對於是非的判斷上，若是有真正英明公正的了不起人物的話，就應該尋求此人公正的裁判曲直。但是，如果像徒步過大川這種勉強又無理的事就不行。即使接受有能力者公正的審判，雖說因此對自己有利，但如果堅持不把對方擊潰絕不停止的念頭，又太堅持我意的話，就反而變得不好。在每次訴訟時，不要想將官司打到最後，也不要一直窮追對手不放，這是易經的訓示。在辭句中的最後部分是叫做「象傳」，它是被編入易經的解說部分。在象傳描述的是「世上的事，若是意見紛歧，形成糾紛，就是訴訟。真正了解事物的人，不會想在訴訟中獲勝，而是從最初開始爲了不引起意見分岐，在處理事務時，打一開始即應該慎重處世。」

· 化粧品公司的商標權爭奪戰

以前，有一個稱爲甲社の化粧品公司，爲了商標權的事，和同業的乙社相互爭奪擁有權。甲社有一批新的化粧品製品，命名爲「道爾·翠西蒙」，正要開始發售時，乙社以

甲社的商品和乙社固有的商品「道爾翠」營養面霜名字類似，因此提出異議申請。甲社對此提出說明，認為自己公司產品的名稱是淵源於義大利語源，是屬於有聲望的名稱，和乙社國籍不明的名字完全不同。或許發音有相似之處，但是道爾翠在義大利語源中表示首領的意思，根本和含有極溫柔意思的道爾·翠西蒙是不一樣的。同時在商品方面，乙社是屬於營養面霜，而甲社是屬於口紅或腮紅之類的化粧用品，雖然同樣是化粧品，卻是屬於不同範圍的製品名稱……等等，這是甲社提出的反論。因為商品買賣彼此敵對的氣氛，最後演變成訴訟事件。

· 天水訟的上交與訴訟的迴避

G氏身為甲社的總務部長，看起來似乎苦於事態的糾紛。在營業方面，表現得很吃力、激動。因為乙社提出異議時所表現出來的傲慢自大實在太過分了，公司裏瀰漫著強烈的堅持意見，認為如果那邊是乙的天下，那這邊就是甲的世界。因為G氏在乙社也有人脈，試著找人打聽看看，知道最初表現得穩重大方的乙社，對於甲社這種毫不在乎地

侵害別社權利的行為很氣憤。認為如果現在不將他矯正過來，將來就無法想像了。因此，乙社的人也漸漸蠢動起來，雙方都找來律師，要求對方登謝罪函，並在法庭上激烈地爭論不休。

我請G氏試著占卜易占。很不可思議的是，他得到的是「天水訟」卦。並且得到「天水訟的上爻」。此爻曰：

「或錫之鞶帶。終朝三褫之。象曰，以訟受服，亦不足敬也。」

亦即強烈堅持己見的官員，最後勝訴，由天子賜與官服裝飾用的皮革大帶。卻因為終被人們所憎怨，所以並不能永遠保有其名譽，在朝廷政爭還沒結束前，會遭到三次被奪回皮革大帶的命運。在每次訴訟爭端時，若強迫無理的爭執，即使勝利了，也不會贏得對方的尊敬，對大局來說是一種錯誤的做法。最好能彼此適當的和解，不要堅持訴訟。

以上所說是本卦、本爻的教誨。

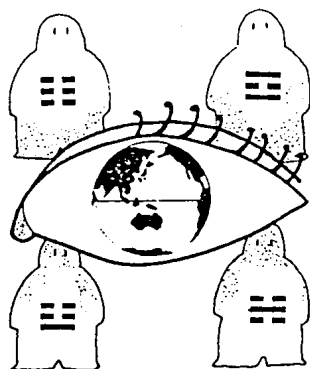
G氏心中考量著。即使窮追訴訟到最後一刻，假如輸了就糟糕了。甲社的信用和名聲不但汲汲可危，而且放在倉庫裏價值日幣億圓的道爾·翠西蒙製品也會完全損失掉。倘若勝了，訴訟費也會增加，而且在這前二、三年間「道爾·翠西蒙」製品也會非常不

安定。終究來說，所謂的化粧品，壽命長的也不過三、四年，不久就會從店面上被撤回來，同時再以新產品來取代舊貨，這是很普通的事。因為這不是最有效益的法則，爲了不安定的大勝利而做無理的事。與其如此，倒不如找尋將損失降到最低的方法。這麼說來，借款給乙社也不是件壞事吧！

總務部長G氏試著說服了營業部，也和乙社好好商談過，最後雙方彼此都將訴訟撤消了。甲社在將庫存的「道爾·翠西蒙」製品賣完之前，乙社都不再提出抱怨。甲社儘量將庫存的產品賣完，並且可能的話，在翌年秋天推出新的款式。乙社則繼續販賣「道爾翠面霜」，並且甲乙雙方約定今後在新製品命名前，雙方都要在發售前互相通知。如此一來，所協調而得的不僅是製品的商標名稱而已，在整個化粧品業界的全盤行動中，甲和乙協調合作變成了轉禍爲福的契機。甲、乙二社藉著協調體制的互相關連，進而掌握了整個化粧品業的主導權。現在，我們試著回顧看看，假如當初這件訴訟案一直持續下去的話，情況會變得如何呢？甲社或許會勝訴也說不定，但是與乙社的失和會越來越嚴重，而且將來在新製品導市場及營業活動，販賣進度上乙社也會一個個提出不滿。相互讓步的和解，是屬於極爲東洋式的解決方式，但若能藉此使彼此受到的傷害減至最低，

從而建立彼此的信賴關係，這也是一件好事呀！這是易經「天水訟」卦中所要表現的精神。

第七章 設備投資的決斷



・設備投資的意義

如何籌購投資設備應該是次於人事問題，最讓經營者關心的事了。所謂的設備投資用另一種方式來說，就是決定是否要擴展事業或是應否投入另一種新的領域的意思。經營形態一般來說，有所謂進攻型和守備型二種。但是，因為環境的變遷及因應市場的變化，即使是守滿型的經營者也不得不考慮設備投資的事，這種例子很常見。舉明顯的例子來說，就是合理化投資。如果綜觀戰後日本產業界的歷史，爲了因應經濟的擴大，或是爲了帶來經濟更繁榮的結果，轉而積極進行設備投資，進而成功的企業例子也不在少數。

美國經濟的退化，有一部分是受到經營者因爲設備投資問題，進而厭煩於核算盈虧時所帶來的壓迫感，最後乾脆採取消極策略的人漸漸變多的因素影響所致。在美國式的做法裏，與其背負著風險進行設備投資，倒不如當現實中真有增加設備的必要性時，再

省事地買下既有的公司或工廠就好了。並且，傾向於如果不要時再賣掉就算解決問題的方式是美國式的一貫模式。這也許是一種有道理的想法，但對於經濟界內部提高品質方面的幫助，及將全體的份量加大以圖國民經濟的擴大方面，卻沒有太大的幫助。

在日本，西山彌太郎氏的川崎製鐵在千葉縣工廠的建設，可說是戰後日本設備投資成功的最初例子，發散出光輝燦爛的火花。在昭和四十年代，日本經濟急劇上昇的時候，採取強硬措施的設備投資派一般來說都很幸運。在那年代中，保守而且捨不得設備投資的公司，似乎在很多方面都吃了不少虧。但是，目前日本經濟成長的步調逐漸減慢，已經由重厚長大型轉換成輕薄短小型，在現代，關於設備投資，非密實地考慮不可。

但是，在企業數十年的歷史中，一直小心謹慎，仍然無法超越的所謂慎重派，其在經濟波度下降線的數年間，或許超慎重的作法是適當的。但是，堅持戰後數十年不變的慎重態度，不但公司沒有發展或是縮小，另一方面，利潤的收入，他會因為必然增加的原價要素在量的擴大方面無法吸收，逐漸傾向於衰減的地步。若是想要漸漸改善，在情況良好時也投資金錢在新設備上還算好，可是若不能視新需要而開拓的話，不久之後，公司也會走向滅亡之途。

· 化學工業社進軍生化學

化學工業M社，爲了業務上的發展，考慮充實新規部門，打算投資數十億圓的設備。本社的目標目前知道的是製造生物化學。過去以來，一直是以製造肥料農藥爲本業，目前根據新研究的一種醱酵方法，打算增加製造新產品。這不並單只是成立製造部門而已。還必須從微生物的研究開始，並且非設立充實的研究開發部門不可。經營陣容乘著這個生化潮流，或許想趁機做點什麼吧。擔任企畫的N常務在此考慮了很多事。非由基礎部門開始著手設立不可的新規事業，並不是件簡單的事。花費莫大的設備資金並準備要大量生產時，在此技術革新如此激烈的領域中，很可能好不容易才完成的設備早已陳腐，不合市場需求了。那麼，由此製造出來的產品能賣嗎？根據現在化學反應製造出來的本公司產品除草劑，若是利用生化原理改製成新製品，光是這樣的話，在新製品和生物物的平衡轉換中，什麼也辦不成。

開發調查部門對於六十億圓的設備投資，認爲在經濟計算上的效率是相當好的。無

論如何，在 DCF 中出現了百分之三十的比例，對公司來說並不是真正的銷售量增加，大部分是既存商品的轉換造成的，不可說是真正的高回報、高投資效率。

（注：所謂 DCF 是指爲了了解投資效率而採用的一種經濟計算手法。是取 discount cash flow 三字母的開頭文字。預測未來實現時的利益，再將之用複利計算換成現價，以求出當與投資全額相平衡時的複利率的高度，來推測投資的妥當性。）

· 水火既濟的五爻

N 常務對於這個大計畫，在種種考慮之後，最後決定求助於易占。
得到的卦是，

「水火既濟的五爻」。



似乎不是很好的卦。我告訴他對這個投資計畫要慎重些才行。

試著讀讀看易經的卦辭吧！

「既濟亨。小利貞。初吉終亂。」

象曰、水在火上、既濟。君子以思患而豫防之。」

「五爻（九五）」

東鄰殺牛不如西鄰之禴祭，實受其福。

象曰、東鄰殺牛。不如西鄰之時也。——吉大來也。」

卦或爻看起來都不壞。但是，若是此時大量投資金錢，設置新設備的話，又將如何呢。

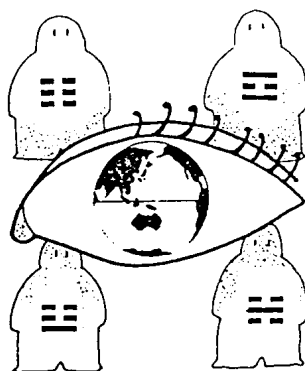
所謂「既濟」是表示所有的事物都能成功，事情能完成之意。從本卦的卦形看上去，陰與陽每隔一個互相排列，初爻是陽，第二爻是陰，像這樣，形成陽的場合（初爻・三爻・五爻）為陽、陰的場合（二爻・四爻・六爻）為陰，換言之，就是所有的事物都井然有序的安放在本該有的位置上。可說完全是整然有序的形狀。這麼說，應該是很棒的卦了吧！但實際上，並不是如此。在易的想法中，所謂形態整然，事物完整所代表的卻是混亂的開始，以及事情即將崩壞的前兆。因為所有的事物並不可能以單一形態永遠的持續下去。在世上的任何事物，並不是永恒不變而是不斷在變化中的，它們一刻也不停

留的不斷向前邁進。同時也不能因為完成了某件事就使整個心都放心下來，還必須留心應對將來的動向、變化。經濟是經常變動，會轉動的東西，投入巨額的資金建造出的設備爲了生產的緣故也是不停的在運轉、工作。這些設備對公司的業績具有長期性的貢獻，但不久後它們將逐漸消耗掉，這時就必須做小規模的修改，不斷的改善再改善，在不久的未來，它就會和最初的設備模樣大異其趣。同時，當投資的資金又回收回來之後，再將它視其他資金的需要投入其他投資中。在易的本體想法中，設備投資是有其固定考慮的方向的。

現在再回到本卦所出的「水火既濟的五爻」。如果用現代文來解釋，就是以下所談：五爻爲陽，屬於剛直中正之爻。就如同東鄰家的人宰殺牛爲祭品，以供盛大的祭祀之用，倒不如西鄰家的人用儉約，恭恭敬敬的態度來祭祀更能真正的得到神的祝福。這是教導我們即使在尊貴的高位時也不可太驕傲自大。在此是指萬事皆已滿意，打算將所有的事物都以大手筆來處理，並不準備按照應有的規模踏實的去做法。如果遵照此卦所說的訓誨去從事的話，將這個設備投資案再一次慎重考慮、改進，將不必要的計畫去掉，再視將來的情況變化慢慢的追加設備。以這種形式開始這件設備投資案，你覺得如何呢？

N常務理解我所說的道理，對設備投資案再三考慮之後，將投資縮小案件提交董事會處理。

第八章 投入新領域的戰略



· 投入新領域擴大事業

今天看了郵差寄來的郵件，原來是某大商社寄來的郵購目錄表，是有關從蜂蜜提煉出來的健康食品介紹。因為這個組織龐大的商社，從拖鞋到誘導飛彈通通都有，在這個什麼都製造的時代裏，本來是不足為奇的。但是，負責推廣健康食品的，既不是那家商社的食品部，也不是化學部，連雜貨部也不是，竟是鋼鐵部門。鋼鐵本部以商品事業開發室的名義開始製造的就是健康食品。其實健康食品那及得上鋼鐵和鍍物性營養素呢，這個是不必要的話題，但今日的確是企業多角化經營的時代，即使看報紙，類似塑膠公司投入音樂產業，或是新日鐵考慮經營老人院之類的記載都很多。在這個經營不易的時代中，爲了企業能生存，繼續發展下去，如果只是固守舊業的話，前途將容易陷於黯淡，非要投入各種不同的事業領域不可。

· 投入賣畫的行業

展開新行業聽起來是令人覺得美好光明的。但是，就大部分情況來說，在那領域中早已存有即將競爭的對手。如果想要進入那個領域，就非要覺悟到自己一定要有非比尋常的準備不可。對於此種情況，將它想得簡單的企業領導者也不在少數吧！將要前往的是一個早已擁有所有的地盤，經驗、顧客、特殊技術與流通管道等等優勢的專家所在的領域。對於沒有經驗、知識，並且缺乏這個領域力量的新人而言，想要攻入這個市場是很困難的。

一位經營電腦軟體公司的男子來到我這裏。他提到他公司裏雖然用了數十名程式設計師和SD（系統工程師），但是因為公司的基盤在物質方面不夠紮實，所以他決定另外從事其他行業。我問他，那麼你想再做些什麼呢？他告訴我他準備從南歐輸入畫作，試著賣畫看看。我問他賣畫和電腦有什麼關連，他說並沒有任何關連。只是，他的一位顧客要求他公司設計一套新系統以便重新在企業裏使用，同時事務所和店面都要重新裝璜，目前正準備以美術品來裝飾，他認為這是一個不可多得的機會。

照他這樣說，這是一項既沒有經驗，又因將繪畫當作商品來輸入，將來很可能造成商品積壓，賣不出去的危险新事業。爲了S君，我決定占卜易看看。

得到的卦是

《「火地晉」的初爻》



「火地晉」是表示火或太陽出於地之上，並且以不斷前進的形態向上邁進，是屬於氣勢旺盛之卦。但是，即使當此晉（前進）的良好時期，雖說能實現自己的抱負，也會被領導者大大的認同，但是不可因此倚仗著勢力而自大起來。必須更加磨鍊自己的德性，不能得到衆望所歸。這是本卦秘藏的教誨。

根據易經「晉康侯，用錫藩馬庶。晝日三接。——象曰，明出地上。君子以自昭明德。」

晉有前進的意思。如果將之比喻爲人事，就是將自己的人民、領土治理得井井有條的領主（原本，康侯是指固有名辭。這個說法古代即有），進一步上朝進謁天子。爲了贊賞他的功績，賜與他爲數衆多的馬（蕃馬），並且在一日之中允許連續接見達三次之

多的寵遇，比喻這種平步青雲的樣子。太陽若出於地面則普照大地，君子就像太陽般，爲了自己能明德顯照，人所仰見，所以必須要努力。這是易經的解說。

此卦按一般情況來說，表示S君的公司早已能順應時勢，所以能得到業績上的莫大利潤。S君想趁著氣勢當強之時插手新的領域部門，這件事是可以理解的。

· 慎重與時期

但是，如果試著仔細看看易占所示的初爻，那又如何呢？

「初六。晉如摧如。貞吉。罔孚、裕無咎。」

象曰，晉如摧如，獨行正也。裕无咎，未受命也。」

這是陰柔位於最下位的位置上，因爲在本卦中對應初爻的四爻，初爻本身即不中不正，所以解釋爲「即使想要前進，也會因爲被挫敗，而無法達到希望。但是，若採取貞正的態度，並不斷保持下去的話，不久之後會變爲吉。即使不能獲得對方的信任，只要自己心靈豐富寬裕，振作起來就不會遭到責難。」象傳云「所謂晉如摧如，就是指一個

人實行正道。所謂晉如摧如，就是指一個人實行正道。所謂裕無咎是指因為尚未受官命，還是居於沒有職務的庶民的地位」。

如果筆者再試著詳細解說的話，本卦表示當事人有一股想前進的心，但是卻因為沒有實力而遭到挫折。所謂晉卦，雖表示前進與良好的時機，但是卻會因為只求專心前進，最後不得不演變成妄進的狀態，如果能慎重計畫後再前進則吉。將來有一天能真正投入的時刻來臨了，到那時再做比較好，現在應該等待時機。現在的時機因為自己周圍的人無法充分了解自己的志向，如果行事也只能獨自行動。所以現在不要焦躁，也不要為小細節而愁眉不展，只要讓心情放寬裕些，不斷努力以待時機因緣。這是本卦的指示。

· 火地晉的三爻·四爻

在此，剛巧筆者認為有趣的事是看到「火地晉」卦的三爻與四爻。

三爻曰：

「六三。衆允。悔亡。」

象曰，衆允之志，上行也。」

就初爻而言，事情的進展會因或時機未成熟或者是尚未妥當等理由而停滯，現在真的不是一個前進的時期。至於三爻，事情正在進展，任何人也都不能再否定自己真誠的心志，並且不能前進的懊悔也被消滅了，知道現在是向上前進的時刻了。周圍的人們也都能認同此事，表示贊同與支持。此時是事物開始進行之初。但此時不要想貫徹自我的主張，而是要等待時機，等待社內周圍人的幫助，這種態度是必要的。

四爻是相當有趣的爻辭。

「九四。晉如鼫鼠、貞厲。」

象曰，鼫鼠貞厲，位不當也。」

四爻是最初卦裏得到的初爻之應爻，在這個情形是相當於對手的爻，比喻貪欲的大老鼠。

九四爲陽剛之爻，卻屬不中正、不恰當之象。位於靠近君位的高官地位，討厭能幹的部屬上進，近似邪暴——跟大老鼠很相似，不管你是多麼真正的人，碰到他都會有危險性，而且他的地位並不合理、不恰當——這是本文想表示的——不管如何，並不是個

好人物。

本來只是名小人物，因為認真工作、勤勉努力，逐步升上部長、董事的職位。社長也認為那傢伙可以信賴，只是視野較狹小，但決不是個惡人。而此人厭惡點燃起改革情緒的年輕部下，固執於舊有的行事方法。結果，公司內的「打拼氣氛」漸漸消失，牽絆住了公司發展的腳步。即使表現出不好的情緒，此人自認為是為了公司，為了經營者，所做的都是正確的事。實際上結果反而是不好的。

如果有這樣的人物在貿易伙伴公司內擔任有權力的職位的話，S君就算再怎麼努力也無法從對手的公司那得到新行業的代理權，結果是不妙的。（四爻為初爻之應爻。代表對手那一側）。

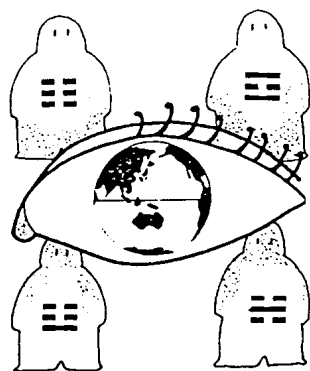
我參考「火地晉」卦，如此告訴S君。

是不是時機還太早了些？同時，公司內部，對手方面的溝通，準備也都還沒充分吧！將展開新事業，正要進軍新領域的時候，自己的能力都已充足了嗎？因為事業的環境很華麗、闊氣，所以有凡事都能順利進行的錯覺吧！舉例來說，就如同股價上漲時很高興，在另一方面，卻沒有考慮到股票也有暴跌的時候，就像這樣的人，不是被表面的華麗所

迷惑住了嗎？而且，隱藏著的反對勢力不是都存在於公司的內外嗎？

我請S君再仔細的回顧我說的話，並且慎重的重新考慮新事業的開始。聽完我勸告的S君，不久之後決定視未來情況再下決定並且離席告別而去。

第九章 如何實行社内變革



· 變化與革命

周易的根本思想爲，天地萬象以及人事都會變化，並且情勢也是經常流動變化的，即使看起來安定的事物，終有一天也將趨於崩壞。如果如此想的話，那看起來混亂的現象，也會在不久後轉成良好的運勢。在這種相對的觀念下，以此來觀察的話，國家社會即無法永久的以本來的面貌存在，不論喜歡或不喜歡，都會被革命，將政府推翻而引起大變革，這也是一種時代的潮流。易經歸結於這種思想。雖然易經中並未論及革命，也沒有表示支持革命，但是卻擁有順應時代非革命不可的觀念，正因為藉著變革世界才會逐漸改善，這種思想在易經中是很濃厚的。

這種革命觀也適用於企業內的變革。當公司內部分裂，內部氣氛紛亂，派閥之間彼此憎恨，在此情況下業務推展變得滯礙難行的時候，從易經的觀點來看，那個企業就應斷然地實行大變革。

易經有將每二個相對峙的卦並列配合的卦象，其中有稱爲「澤火革」和「火風鼎」的組合。鼎是將它的的三隻腳架於火上的食器，自古以來，即被視作君主統治權的象徵。而將鼎翻倒過來，即成爲革。這種有趣味的看法是易設定的。

那麼，所謂「革」卦又是怎樣的卦呢？

• 澤火革

《「澤火革」》 ䷰

「革已日乃孚。元亨利貞。悔亡。」

彖曰，革。水火相息。二女同居。其志不相得。曰革。已日乃孚。革而信之。文明以說。大亨以正。革而當。其悔乃亡。天地革而四時成。湯武革命。順乎天，而應乎人。革之時大矣哉。

象曰，澤中有火革。君子以治曆明時。」

像這樣，以殷的湯王、周的武王的革命為根據，在天尋求大變革的時候，將舊秩序推倒，一新所有的事物，遵從道理，因為也順應人心的需求，所以革是偉大的行為。這是易經強調的道理。

• 公司業務的改革

那麼在革之前的狀況，到底事態是如何才會引起革命呢？就像二女（澤和火）同住一起卻彼此仇恨、爭吵一樣，內部的調和完全欠缺，構成人員各自不能充足己志的不幸狀態。到了這個地步，如果不將全部人事實施大改革的話，將來公司就會越來越糟了。若大家心中都有志一同，等待時機成熟的時候，這個革命若能誠實的實行，人們就會信賴，歡喜它的實現。

以上將本卦的本體部分大致敘述了一下。而本卦最初部分「元亨利貞、悔亡」在易占裏來說是屬於良辭，六十四卦中像這樣的良辭並不多見。也就是說，在表面上來看「澤火革」卦可說得上是大吉的占卦，但實際上，因為在其背後有不得不引起革命的惡劣

狀態，因此，難以說它是全面性的吉卦。只是，它告訴了我們如果在這個時候從事大變革的話，結果應該是好的，能順利進行的。

那麼，我們來看看本卦的各爻、

「初九。鞶用黃牛之革。」

象曰，鞶用黃牛。不可以有爲也。

六二。已日乃革之。征吉无咎。

象曰，已日革之。行有嘉也。

九三。征凶。貞厲。革言三就有孚。

象曰，革言三就。又何之也。

九四。悔云。有孚改命。吉。

象曰，改命之吉。信志也。

九五。大人虎變。未占有孚。

象曰，大人虎變。其文炳也。

上六。君子豹變。小人革面。征凶。居貞吉。

象曰，君子豹變，其文蔚也。小人革面，順以從君也。」

初爻是指革命的時期還沒有成熟，非用堅固的皮革來守護自身不可。正處於所謂變革前的階段中，是屬於應該等待時機的時期。

二爻明白表示這已經是可以起來革命的時候了。如果能斷然實行的話，將會進行得相當順利。二爻本來是代表賢人，因此能與五爻的領導者呼應，將改革實行得很好。

三爻和六爻，筆者認為就此兩個爻而言，就是催促要注意到有關企業的根本改革問題。

三爻屬於表現得太過剛強，缺乏中庸之德的中級管理階層，有對事物太過焦躁之嫌。即使目的正確，但如果急急忙忙改革的話，會變成凶事。但是，如果想要永遠維持舊狀的話也是很危險的。如果公司內要求改革的眾議，一次、二次，其至到第三次都不斷的提出要求，若到此時才想到要改革，雖然本人也能順應大家要求而決定改革，眾人卻會認為這只是爲了自己的私利私欲而做的改革罷了。如果公司裏強烈要求改革的話，沒辦法只有斷然去實行了，此時就必須有包含自己在內的做某種程度犧牲的覺悟。總而言之，在這個階段中將會了解改革的必要性，但是，時機上實在還是太早，一定要覺悟到將會

有不少引起摩擦的事。但是，若在此時礙於公司內要求改革的氣氛，而勉強答應改革並不得不硬著頭皮往前闖的話，不也是讓中級管理階層吃不消嗎？

四爻表示如果真的要現在就踏上改革之路之話，還是會有些許問題。但是，若能以誠意來斷然實行，天命亦會改變，人們也會相信他改革的心志是正當的。若要求得這個大改革的成功，就要尋求人們的真心和努力。

再來，最重要的是**五爻**。這個五爻可代表企業經營者自身誠實的改革，及代表其積極性。領導者的改革，就像老虎身上脫落後又長出來的新毛那樣，圖案紋采都變得鮮豔美麗。如果領導者能態度明確的向公司內外明白表示，這個改革是領導者自身的問題，不干他人的事，這樣一來，職員們也都能信服。這個五爻告訴我們的就是對於改革中所謂的領導權的一個典型例子。

上爻所代表的雖然沒有到虎皮那樣鮮豔的程度，但代表的是支撐領導權的會長、顧問、參謀、或是股東等職的人。爲了使豹皮的紋采能變得更美（比起虎皮的變化，豹皮的紋采變化得要求沈穩、微細的變化），而支持這項改革。如果己方原有的樣態改變會促成在內大改革的成功，小人（與君子相對的概念。在此應指不負有經營責任的一般職

員）也會改變其表情並且追隨新的領導者及改變自己方針的領導者。經營陣容非要以自己本身的變化做爲大改革來接受不可，但是，因爲一般職員無法自發性的改革自己，所以最好遵從上面的指示接受公司的變革，依照領導者指示的新方向去變革。這樣聽起來似乎有點將一般職員看成傻瓜，但是，因爲在此相對於君子的便是小人，也就是指沒有自覺，沒有經營感覺的人。若是有自覺之明的一般職員自可將他們歸屬於君子那一方。只是，如果做得太過分，強加壓力在順從的一般職員身上，將會造成無謂的疲勞，同時也會失去好不容易發起的社會革命的實效性。大改革之後，若能不勉強從事，守住改革的理想，這樣一來必定會成功的。這是六爻想要說的道理。

• 周易的革命觀

終結——敘述周易的革命理念：

1. 等待時機的成熟。

2. 若是內部變成了無可挽回的混亂分裂狀態，同時公司業務也滯礙難行時，就應考

慮斷然的大變革。

3. 但是，太急躁的話也會造成無謂的犧牲，因此一定要慎重計畫才行。

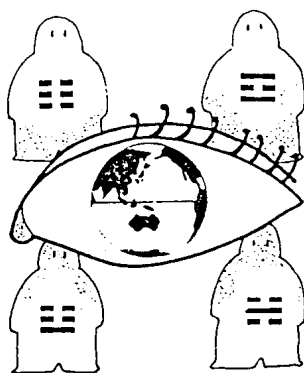
4. 斷然實行之外，要誠實的讓衆人了解改革的必要性，應該以大家一致跟從的形態來改革。

5. 首先，領導者自己要自覺到所謂公司的大改革就是自我的變革，必須率先致力於革新，並且必須讓公司內外充分了解改革的內容。

6. 因為社員方面有些人並不能充分理解改革的真意，因此不要太勉強他們，只要能明確的指示他們新的方針，讓他們能有所遵循即可。

我想在改革中，最重要的是尋求領導者的領導權。但似乎從古代中國以來，世界並沒有改變多少！

第十章 撤退的決斷





· 新幾內亞的俯瞰

從澳大利亞返回日本的日航班機是白天的航程。早上從道尼起飛，三小時後可看到新幾內亞。曾使得日本軍在三年內隨著撤軍而退卻據點，同時部隊崩壞並且幾乎全軍覆沒的便是這個新幾內亞島。飛機在右手邊可以看到摩里斯比市，它位於巴布拉，新幾內亞島的橫斷上，也就是右手那一側的北岸。這塊地方是當年日本軍南海支隊徒勞無功的故地。當年，日本軍由富納這個地方攻入，越過大部分的分水嶺山脈但到了此處卻不得不放棄折返，不久之後，以富納為中心的周圍地域幾乎都遭破壞怠盡。這是昭和十七年後半的事情。

日航班機接著飛越位於西側的新幾內亞的背脊山脈奧安斯坦利亞山脈。大約十五分鐘後，到達東岸要港伊萊的上空。此處仍與半世紀前一樣，周圍環抱著蛇行的河川，四面是起伏的密林。那天的天氣算是很難得的，天空沒有一絲雲朵，向下眺望時，景像也

清晰可見。這是一座惡魔之島，甚至有人懷疑它是像新幾內亞島的內陸一樣令人難以接近的。伊萊周邊是穩靜的形貌，可看到像是鋪滿了天鵝絨般的平野。而將伊萊拋在右手方的飛機，早已飛越了另一個山脈，直出東方之海。這座山脈就是極為險峻的沙拉瓦肯特山脈。

昭和十八年九月，駐守在伊萊的日軍第五十師團在美軍的攻擊下，幾乎完全喪失抵抗力，曾試圖突破這座長達二百公里的山系往北岸突圍。不用說，當然是在沒有道路的標高四千尺的山中行走。而當時原本期待預計十六天撤退期的共有九千人的日本兵，卻在高山內徘徊了一個多月以上，並遭遇了極為淒慘的飢饉、受凍、疲憊的慘狀。不但喪失了北岸的戰鬥力，並且活命下來的不過只有六千人而已。這就是戰爭史上有名的沙拉瓦肯特橫越撤退戰役。

從上空，我一面向那些在山中徘徊徒勞無功而倒下的英靈們祈求冥福，心中一面嘗試著思考這件事。

為何會有這樣有勇無謀的撤退行動呢？戰爭史上有很多的撤退行動。有時能整然地撤退成功，有時狀況壞時，甚至在連續撤退的地方都會發生瓦解分裂的慘狀。像在第二

次世界大戰中的日本軍在卡達努卡拿奴、其斯卡、可倫巴卡拉及在緬甸的第二十八軍撤離伊落瓦底、阿拉港地區等，就是屬於成功的類型。而橫越富納、沙拉瓦肯特、馬尼拉，及二十八軍渡過錫丹河等的作戰就是屬於失敗的例子。

橫越沙拉瓦肯特山系，其撤退失敗的原因，是由於企畫、準備、實施方法、收容等準備不足的原故。

只要打開地圖我們就可明白這一點。從新幾內亞島東岸伊萊開始，中間隔著一座比較大的芬士哈分半島、往北岸馬丹方面撤退的路線有三種可供考慮。

但，無論取道那條路線，都沒有像樣的道路。第一條路線必須繞很大的圈子。第二條路線是從伊萊往西繞一大圈的途徑。第三條就是實際上真正的選擇，但是，雖說是由伊萊往正北方最短的直線距離，卻必須越過比富士山還高的沙拉瓦肯特山脈。

第一條路線因為經常容易被敵人在橫腹地帶發現，並且因為是在長達四百公里以上的道路上，對已經完全戰力枯竭的第五十一師團而言不但是危險的，並可預見這是一條無窮盡的旅程。

第二條路線因為有一部分地區必須突破敵人，甚至先鋒部隊遭遇敵人的可能性很大，

因此，爲安全起見，就決定了第三路線——越過沙拉瓦肯特山脈。對即將橫越無道路的熱帶雨林和三千、四千公尺高峰的九千名士兵而言，等待著他們的是饑餓、凍餒、以及病殘的悲劇。

從機上俯看沙拉瓦肯特山系，現在看來是如此平穩、明朗。這座曾吞噬了師團近千條人命的山脈，飛機竟能以十分鐘就通過。這是會所未見的苦難場合呀！或許當時撤退作戰的前進參謀，也是根據在偵察機上的眺望，或者多少被航空照片所顯示的物象所惑，認爲它是稀鬆平常的山脈吧！

錯過時機、準備和退路均未安排好的撤退是註定悲慘的，失敗也會隨之而來。（這事件在與島襄氏『太平洋戰爭』（中公新書）中提到甚多）

• 撤退的條件

撤退可說是比攻擊、前進更爲困難。

是應該撤退或者是死守？如果要撤退時，應在何時決斷，該在那個適當的時機內實

行呢。撤退的情形、收容陣地及新陣容該在那設定、以及撤退後的軍勢該如何再開展等等。

撤退並非敗北。是將不利的戰況轉換為成功的一種良策。這並不限於個人生涯失敗時，像軍事行動、商業等等，在面臨撤退之際時，常常必須考慮後面的收拾策略及新體制等問題。總而言之，最重要的事是如何將撤退的傷痕減至最低限度，並且怎樣才能使後事做得更安全。

關於在此談及的第五十一師團橫越沙拉瓦肯特的撤退作戰，如果容許批評的話，想在此奉獻幾點作為反省的材料。如果能以此做為商業上的活用，對於散佈在鬼哭神號的戰場上的英靈們，多少也能有所安慰。

首先，對於撤退的決斷時期及行動開始時期做個評估。本來，可以余裕地撤退的，難道不是嗎？原來當時的日軍，視撤退為一大忌，在其僵硬的指導方針中，撤退這項事實是少有的。因此，撤退並不是因為有此了解而是因為不得已才做的。但是，無論如何，為了保存組織的抗爭力及在另一個位置重整旗鼓再出發，就必須撤退。

其次，關於撤退路線非充分調查、準備不可。關於三條道路中如何選擇最適當的路

途，而做最充分討論的並不是第五十一師團，而是它們的上部機構第十八軍。

最後最不可忘的是，在崩壞的情況下，不可毫無秩序的逃跑出來，反倒該有組織地對著下一個目標明確地撤退。再進一步說，對於已經疲勞至極，失守本據地退回來的兵員們，又該如何適當的收容呢。亦就是說已封閉部門的社員該如何安排。在那種情況下，在進入沙拉瓦肯特深山前靠近自己部隊的地點上，如果第五十一師團能堅持軍隊的組織，帶著一定程度的糧食裝備的依序入山，並且，能由北岸派救緩隊適當地進入幫助，我想像這種悲慘的狀態或許能減低幾分吧。

撤退並非敗北、更非恥辱。

這只不過是邁向新的勝利、新的成功的旅程之一罷了。

實際上，易經也有關於撤退的教誨。

在易經上，曾反覆敘述叫人在不利時，不要強求，先暫時退下來以待時機。「撤退」在萬象的洪流中是應該視為自然的行動。撤退並不限於敗北，也不可當做是安易的逃避。

· 天山遯

有一卦叫「天山遯」。這是直接表示撤退時機的卦。

「遯」有退避，逃離退隱之意。此卦之陰漸漸加強，陽則漸漸衰弱下去。當此之時，因為無聊的小人們飛揚霸道、橫行拔扈，君子在此時便應韜光養晦以守節操。此時並不適宜做大事，應將小事做好以待時節改變。本卦以此來看是較適當，這種情況並非退失一切，不久，道路將會再度通暢——道路開暢之時定會來臨。本卦教誨的是：如能在通達前仍不失其志，不斷行正道之事，自尊自重，將不會有大禍來臨；也不會有不利不幸的事態發生。不久也必會一切轉好。這是易對此卦的勉勵。

• 由食品事業的撤退

我的朋友I氏是一個無論做何事運氣都很強的男子。但在我們看不到的地方，他也是個持續不斷努力的人。

I氏是綜合式電機製造社的社長。他事業部門有一翼是唱片的製造部。唱片工廠是

他投注全部心血的其中一部分。在關西地方新工業園地上建築的新銳工廠，它的產業設備與生產力都是值得自豪的。以I氏的基本設計為藍本，類似由公園、宮殿合併成的自動化工廠中，有兩百位從業員每天愉快的辛勤工作。對I氏而言，這個唱片工廠猶如掌上明珠，是比愛兒還令人珍貴的寶物，也是經營者心之所往之吧！I氏公司的各事業部門是採獨立制。這個新關西工場也是一個獨立的事業部門。它並不只是製造自家製作發售的唱片盤而已，並且還應同業之請幫忙製造產品。自家用製造產品是十分之四比例，被委託製造應是十分之六比例吧。但是生產兩年後，因為利益報告並沒有增加，在看到委託外銷部門做的利益分析結果後，I氏感到愕然。這個新關西工廠每年虧損數億日圓，但卻沒有改善的申請。

不賺錢的理由有各式各樣，但，其中最顯著的原因是因為工廠是位於關西，而I氏會社唱片部門的重要地盤是關東地區代理店。

由同業公司來的訂單內的「產量」來看，因為要壓制其他同業的活動，也有和其他的同業共同協力的互相保證，因此訂貨比例是採取較便宜的價格。而工廠的生產設備雖說是超近代化、省力化，但因由原舊工廠轉換來的人太多，年齡又偏高，所以給付也高，

形成不必要的高價勞動力。再加上唱片業界的構造起了變化，現在已轉換為CD唱盤。I氏公司強有力的古典音樂，還不如由海外輸入攜帶式唱片的完成品還較合算。而這些狀態都是顯而易見的。

可見到的是I氏已陷於窘境。對I氏而言，這是珍如掌上明珠的工廠。在裏面工作的人們都是從以前至今的好友、知己。並且在關西辛苦建廠也是希望能做為將來在市場較小的關西地帶擴展業務的佈局，除此之外，尚希望藉此工廠的生產設備裝置將來能生產CD唱盤。只是數年來，這個關西廠連續生產赤字，累積的赤字很可能會危及公司全體的業績。

公司內意見紛紛，職員們大家都盲然無措。因為公司全體還是黑字業績，所以整個空氣中都彌漫了對關西工場的愛憐心。

I氏悄悄地自己占卜起易卦來了。得到的卦碰巧是「天山遯的三爻」、䷠卦。

「天山遯」卦見易經為：

「遯、亨。小、利貞。彖曰，遯亨，遯而亨也。剛當位而應，與時行也，小利貞。浸而長也。遯之時義大矣哉。」

這是陰增長的時期，小人的勢力會越來越強，君子必須韜光養晦的時期。如果能因退隱而成全節操，不久之後，遂志時期必將來臨。雖說不適宜做大事，但好好從事小事會做得很好。這個遯的時期代表著很大的意義。書上是這麼解釋著。

總而言之，易的判斷是說，因為這不是狀況良好的時期，如果能不强求，能先退一步是較合宜的。

更進一步，我們來看看三爻：

「九三。係遯。有疾厲。畜臣妾吉。」

象曰，係遯之厲，有疾憊也，畜臣妾吉，不可大事也。」

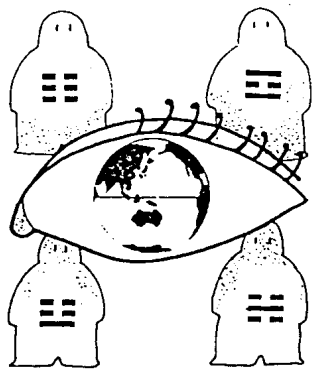
本來是應該躲避的，但卻被其下的事情牽絆住，無從逃避。因被各種私情所絆，逃也逃不掉，就像患病那樣苦惱著。對這樣的拖累、障害，要像揮趕奴婢那樣的輕輕揮去，對於會產生損害的人或事態，不必憎恨，只要用嚴謹的態度來處理就好了。總之，不管如何，現在不是做大事的時機，就是這個意思。

誠然，對丁氏而言，這個關西工廠他投注了太多感情，有著很多情感上的拘束，並且，他還須考慮從業員的去從。但是，爲了公司全體的利益，難道他不應該當機立斷，

立即撤退嗎？斷病根是越早越好呀！

I氏立刻決定，關閉關西唱片工廠，所幸因工廠所在地段良好，最後高價賣出。買主的公司，因為將它做為電腦公司的關係工廠之一，因此將從業員完全接收過來，I氏放心下來。這個工廠部門的累積赤字不但藉著賣出利益完全平衡過來，並且因為乘著轉換成CD唱盤的高價潮流，公司早已打算不要生產唱片了。當然，可說是拜時機良好之賜，但也因是I氏這次撤退作戰奏效之功勞。實際上，拜此之賜，使在此之前只是專務的I氏拓展了升為社長的道路。

第十一章 進軍海外的心理準備



· 對澳大利亞的不動產展開行動

兩年前，求得「地水師的初爻」卦的中堅地帶的不動產公司T社的董事長尋問有關發展海外業務之事。

T社因為日圓升高及土地價格便宜，想在澳大利亞開發別莊地帶向日本人轉售。T社的U董事這麼說。

「是這樣的，在夏威夷不論走到何處都是日本人，有名氣的旅館及分割讓購式的公寓全都由日系企業買去，實在不像到了外國。加上有日本人去的地方，土地公寓都貴得驚人。據我以前所知，美元換日圓是三百六十圓、英鎊是一千圓、澳幣是四百五十圓左右吧。那是二十年前的價值，二年前出二百圓日幣可換澳幣。現在卻只要一百圓日幣！最近，錫得尼、梅如保文均資金生利，因此那邊的住宅、土地都很便宜。並且坐車到市

中心只要三、四十分鐘車程，三百坪左右的土地上蓋六十坪的房子，還附游泳池不過二千萬日圓左右。據說通往較鄉下的高爾夫球場旁邊，大約六百萬就可以買來住了。剛好我認識的一個澳洲男子也是從事不動產業的，如果要拓展業務的話，我倒想請他幫忙。嗯，我想將距斯坦尼大約二小時車程的海岸旁建公寓分讓出去。大概建三棟，設立管理事務所，當買的人不使用期間，可一邊借給短期間旅行者使用，不但不會造成空屋浪費，並且只要付管理費就可。可行的話，考慮在澳洲設立子公司認真經營。」

「這是很好的事。但是進軍外國必須做很多事，並不是那麼簡單的事呀！

舉例來說，在澳洲不動產的買賣規定必須完全透過律師來進行。還有，必須面對語言，風俗的不同，或許買不動產的日本人會不喜歡吧。雖然您說在日本可以找到很多位買主，但如果在開發時，能先取得對方地區市長或地方上有力人士的了解再來做，是不是比較有嘗試的價值。好吧，現在我們求占看看吧！」得到的最初指示是「地水師的初爻」。不用說當然是不行了。

• 地水師的初爻

「地水師」本來是軍隊朝作戰的原野前進之卦。此卦的辭句是「師。貞。丈人吉。無咎」。因為戰爭本來就不是期待中的事，如果要用兵出師的話，一定要有大義之名。並且要有偉大的統率者，威嚴地打此正義之戰，施行堂堂正正的管制是必要的。果真如此做的話，雖說戰爭本來是不被允許的，但就像爲了要使病人痊癒而施毒一樣，民衆必會遵從，同時亦不負天的道理，同時也不會有壞的結果出現，本卦所表的就是這些思想。

正因為進軍海外是有正當理由的，對此卦而言算是適當的占卦吧！但是，在進軍海外時，公司的經營者除了提出正當的方針之外，也必須要充分發揮領導權。在關於「地水師」卦的全體卦辭中，被稱爲象傳的註解部分有云「地中有水師。君子以容民畜衆。」因爲師是衆人共同行動的團體，若只有一人行動就無法戰爭，最好和大衆一起推展事情較好。但，其中最要緊的是在進軍海外時，經營者必須以毅然的态度充分統帥社員，面對事態的姿態是最重要之點。但是，爲了得到社員的協助，非要求有關人員每人都必須拿出完全的「衝勁」不可。這是本卦的教誨。

· 出陣的軍律

只是，問題是，剛好占得到初爻。從事態上來講，以師來從事海外進軍計畫，暗示著監獄般的初期階段。不用說，此爻的訓誨是嚴格的。

「初六，師出以律。否臧凶。象曰，師出以律。失律凶也。」

這是說明出陣時必須施行嚴格的軍律，軍中各員非得嚴格遵守規律不可。如果不能遵守規律，即使戰爭再順利，結局均將變成凶事。這是此爻的指示。

舉例來說，日本軍在昭和十二年十二月，攻破中國軍隊，占領首都南京。在此之前一切都好，但是，卻沒有端正的遵守紀律，後來引發所謂南京事件的大失態，在戰爭中的宣傳戰上投下了陰影。士兵違反軍法，無視規律的凶事做得太多了，為此，日本在以後的國際上，被捲入不利的立場上，並且，即便過了半世紀，由中國方面來的不利說法紛云不堪，日本只能無力地接受。發動種種暴亂的兵士們，並沒有自己做了很糟糕事情的自覺，由於受到集團心理的支配，對自己做的過失也不反省。這對國家來說，變成了如此大的過錯呀！至今對中國的罪業還無法消除。

這個「地水師」的初爻，講的正是這個。雖說海外展開營業活動以軍律來表現是不適當的，但是，對於企業全體在海外的活動，非要求其充分的自制與規律不可。派遣在當地的社員不可獨自行動，除了必須遵守公司經營陣容的意圖外，還必須不懈怠地報告，忠實地遵守當地法律規制，並且尊重當地販賣商對工作的規則。在澳大利亞必有澳大利亞的勞動慣例，因此，不可因與日本不同就強迫他們接受日本式作法，並盡量吸收當地做法。此種做法是易占所教示的。

・斷然的必要

而，初爻對應四爻、二爻對應五爻、三爻對應上爻，各稱為「應爻」。試著讀看看初爻對應的四爻，是為「師左次。無咎。——未失常也。」「左」有退後之意（「右」有前進之意）、「次」有投宿、住宿之意。第四爻的指示是說，如果力量不足就退卻之，認識自己的實力和周圍的狀況，因為不盲目前進而後退，所以能夠保持無事。經常只是趁勢進攻並不算是戰鬥，如果察覺到不利時，在未受創傷時退下來，最後會到達成功之

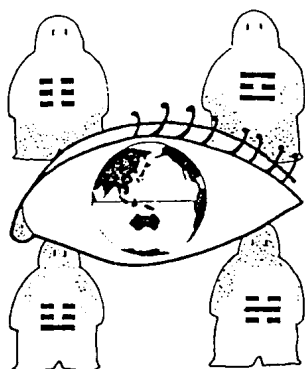
道，此亦不失戰爭的本質。本爻說的意義便是如此。而克制已欲，立下決斷，不就是進軍海外的一般性教訓嗎！

關於「地水師」卦，如果試著讀各種爻來看，總之就是有權力、能力、有德的經營者自己應該努力，如果任由二流、三流的人物亂來，不但會敗北，並且會陷公司於危險之地，這種思想在此卦中明顯出現。進軍海外所用之人是關鍵所在，對責任者的選任是必須充分留意的。

「以上所說是本卦的涵意，請充分注意。」我對U氏這麼勸告著。

第十二章

M & A 戰略



· 出售公司的商談

X社是從貿易開始出發，社長Y氏是一位積極的男子，擁有雜貨製造部門、電子零件製造子公司等等，也插手飲料的罐頭事業，業務內容可說是多角化經營。Y氏這回想將公司再來一次大轉變，這樣一來不但能使業績安定下來，而且容易掌握金融動態。對於漸漸高齡化的昔日部屬們，也考慮讓他們登上體面合適的地位。

碰巧由經常往來交易的銀行提出這樣的意見。

「Y先生，如何？有個公司想出售，試著接受看看吧！」

「那是個快要倒閉的爛公司，要我替它們善後嗎。」Y氏最初並不理睬它。

但是銀行的負責人很熱心，並將各種商議說給Y氏聽，並熱心的說如果願意的話，希望將那個公司的擁有者介紹給他。

根據Y氏的常識，在外國，特別是在美國，寧願將業績好的公司趁機由自己手中高

價賣出。或者將高收益的部門在很多買主中選擇賣出，因為這種事很多，悲劇便少。但是，在日本，將即將垮掉的企業盡快的使別人受騙購買的例子比比皆是。事實上，他過去就會有將陷入僵局的公司拿來商議的例子。

Y氏最後實在撓不過銀行負責人的遊說，只好聽聽看這回的提議，一聽之下，才覺得似乎不是以前那種樣子。

據說是因為現在公司的擁有者年紀已大，又沒有繼承人，所以想賣掉副業的製果公司，專心經營本業的飲料公司。並且據說想賣掉的製果公司現在有營業盈餘，販賣額也年年增加。本業的飲料公司也是腳踏實地經營，沒有財務方面的問題。因為這是由銀行方面說明的，因此這次的對手似乎不是「那種公司」。

Y氏終於和那位Z製果公司的擁有者會面了。的確如銀行先生所說的那樣，是一位正派的紳士，所說的話也都是正道之言。可看出出售的背景也不奇怪。Z製果的經營內容，雖說不是多了不得，但卻也是很不錯的公司。從業員有二十五名，年販賣額為七億日圓，每年都有少量的營業增加額。製造點心麵包與餅乾點心的工廠，即使建築物不算，位於東京六十公里的場所，就擁有五百坪的場地。以每坪四十萬日圓來計算共為二億日

幣。連同機械設備啦、事務所啦，及老字號使用金等等合計起來，五億圓的賣值似乎妥當。在聽話之際，Y氏越說越起勁。沒幾天，就像銀行的負責人提出「好！交易成交。」

因為這是值得信賴的Y氏的事情，改由銀行提出Z製果的調查書，同時拜託徵信社做信用調查。結果並沒有出現讓人不安的報告，X社內部對Y社長的意向也表贊成，並不反對。對幹部社員來說，這是能得到比現在更高地位的好時機。

雖然如此，但企業是有生命的。五億圓金額，大是向有來往的銀行借來的，輕易的決定是會發生困難的結果的。因為不是不動產的買物，而是企業全體的交易，也會出現各式各樣複雜的情況。

・風地觀的五爻

在最終決斷前，Y社長求助於易占。

將卦排起來看，

得到䷶「風地觀的五爻」卦。

以下是告訴Y氏的易占內容。

「『觀。盥而不薦。有孚顒若』卦。在君主位的人在遠古時代，往往都是一國的祭主，自己在臨祭前，必會將手洗淨。就像獻上供物時的嚴肅敬虔的心一樣，如果治國能充滿誠實之情，整個國事就會整然嚴肅進行。人們恭敬的心就會在態度上表現出來，並且仰望此德之卦。換句話說，在上位者能誠實、慎重的行事，並且能充分照顧在下位者的話，部下們也必會心服、仰望在上者。這個教誨也可說是有關經營全體的事。今日，公司的買收，或以資本提攜而言等，不單單是打打算盤、勘定全額而已，對於企業這種有機體今後在接收之際的心理準備等等，也算是易經的教誨呢！『觀』同時也表陰有漸漸增長之勢，而居於劣勢的陽從其上壓抑下來之象。同時，也代表大型建築物的形狀。外表看起來富麗堂皇，但，在其內部微弱的地方卻有脆弱的一面。」

・對方公司的觀察

「接下來的五爻呢？我們且來讀讀看：

『觀我生。君子無咎。象曰，觀我生，觀民也。』

本來五爻就由下開始初爻，二爻再來便是五爻。在以前來講就是君主的地位。現在也可說是相當於社長職務吧。如果變成六爻的話，並不代表現職的領導者。試著來說的話，可說是沒有代表權的會長。這五爻所代表的是陽剛中正、位於尊位、令在下者仰望的偉大君主。如果能經常省察自己的生活，不失其中正，做到問心無愧，必不會有惡事降臨。同時，所謂的觀我生，就是觀察下民的生活，做為對自己施政反省的材料。

Y先生，這是很重要的事，身為組織的領導者，不是用權力，而是以自己的德性，得到人們對自己端正的評價，至此，才真正是發揮了領導者的能力。這是易經的教誨。進一步，讓在下的社員了解在上位者的經營力是自然、明瞭的，這種想法在今日也是可以相通的呀！如果仔細而論，公司的經營內容從電話中女子的應對就大致可了解。

現在，且到Z製果公司參觀，看看社員的應對、氣氛，現場的緊張感，瞧瞧洗手間的衛生等等，然後再決定是否要購買Z公司。

如果以易經的立場來看，所謂企業，並不是一個個財務數字的集積，而是一種人間

組織，連繫人們彼此的集合體。這個人的連繫體並不只是指股份擁有者、從業員，還包括與買方的貿易關係。這種貿易關係可做為一種人與人之間的連繫關係。

只是這個五爻，卻藏有『山地剝』卦之兆在內。『山地剝』具有將被剝奪好不容易屬於自己的東西的徵兆。在易中所謂爻變是因其含有若此爻為純陽，則轉為陰。若純陰則轉化為陽。這個『風地觀』卦䷓，是屬於由上開始陽陽陰陰陰陰陰的組合。其第五爻，亦即由上數來第二爻，現在因為是陽，所以將會轉變成陰。如此一來，全體的卦便轉化成䷓，陽陰陰陰陰陰。這是『山地剝』的卦形。而此『山地剝』有提到『不利有攸往』，說明現在積極從事是不行的。加上『風地觀』卦中含蓄之意為「大型建築物內部空無一物卻名表矗立之狀」。因此，對這個商議還是慎重些較好吧！」

當我這麼說時，Y氏同意我的看法並返回公司。

• 擁有者的留戀

後來Y氏對自己公司的幹部說了大致如下的話。

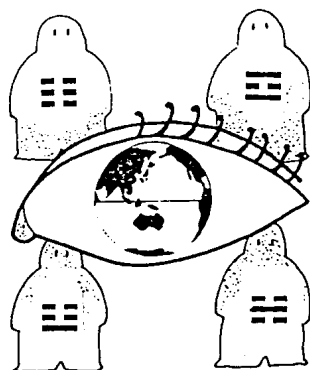
「在易中所說Z社的事情到底如何，我是不清楚，但是，我們公司有須要自省之處。外面的人只要看到我們社員的做事狀況，就可了解X社是怎樣的公司，Y社長是怎樣的經營者了。因為我們公司本體急劇擴張，雖說外表看來很宏大，但是中間不篤實的地方難道沒有嗎？Z社的事也要再慎重觀察。無論如何也要去公司實地訪問！」

觀察調查之後，Z社的魅力就大不如前了。那是因為仔細探尋Z社的資產後，明白發現Z社土地有相當多是抵押權，所有權登記是假的。Z製果擁有者Z氏的公司W飲料，與Z社在金融上似有牽連，Z社與W社的財務關係複雜。並了解到Z社自體在現實的基礎是很脆弱的。加上，Z社擁有者Z氏在賣掉公司後卻自己留下一部分股份，聽說是想當社長的位子。這恰好符合易占所示「風地觀的五爻」的更上一個——上爻（六爻）中所示「觀其生。志未平也。」早已不是屬於自己的東西，已變成了第三者的物品，卻仍想有所關連。對讓出去的公司還想控制它，真是沒辦法，這是易占上的暗示。

結果，Y氏也覺得討厭，便停止對Z社的收買。

第十三章

社内告發的考慮方法



· 股東大會上的造反

J先生是我一位前輩的外甥。是一位做事認真、嚴謹，也是總務部門，中間管理職中可缺少的人才。這樣的人在社內時因為一向端正蘊蓄，所以其他年輕社員們似乎都大為不解。這是幾年前的事了，這位溫厚的J引發事端，變成了新聞焦點，這事讓大家嚇了一跳。

J先生當時是總務部長，負責股東大會的籌備工作。有一年，J先生在股東大會將要圓滿結束時，突然開始發言。股東和經營者都認為J先生當然是要對公司業績與經營者發表贊美之亂囉！

但是，出乎衆人意外的是，J先生口中述說的是對公司的實權者L社長的彈劾。

彈劾原因是L社長壟斷公司，擴張私欲、極度專制。爲了公司，希望能反省是非，改過行爲等等所謂的內容告發。因爲是在股東們、大股東的金融機關代表們面前提出如

此嚴厲的指責，L社長和列席的幹部們都驚訝不已！無論如何，這位公司派來的大人物曾圓滑的引導大會進行，本該是保護經營陣容的正派男子突然造反起來了。在此狀況下，身為議長的L社長雖然面色蒼白，還是很艱辛的說道「現在的發言只有這樣嗎？還有任何人想發言嗎？如果沒有的話，本次股東大會就此閉幕。」，在尷尬中結束大會。列席的股東們因嚇呆了而說不出半句話來。

大會之後，在幹部、社員張大眼睛注視之下，J先生由會場回到公司的職位上，泰然自若地繼續辦公。

L社長本來不是一位只求擴張私利的人。雖說是領導者，卻也是從基層社員慢慢爬上來的。本來就不是因為擁有資本財力或是社員的人望才晉升的，而是以技術人員升任為主管，受到前幾任社長的重用，才得到今天的地位。為了穩固地位，將若干心腹置於公司重要職務上，以便能強行執行自己的意見。至於私欲，就像是將自己的女婿引進公司的那樣苟且事宜。本人也說不上是惡人，但是，處理公司的營運，抱持著無事主義、超保守主義，事情處理都依賴心腹，只想維持公司現狀而已，所以公司並沒有發展，只是萬年不振。只因藉著由戰前所具的規模和土地所含資產所以能生存至今，這種情形，

也許L社長的經營方針也該負起相當的責任吧。只是，對J先生而言，跟以前的社長們比起來，他不過是有點小癖好，想讓公司完全照自己的線來操縱，因此即使不謀求公司和社員的百年大計也無甚奇怪。這就與凡事都認真生存的J先生性格不大相同。J先生認為一位衆人之上、率領龐大組織、身為領導者的社長竟是如此，對於這位和心中理想差太多的現實存在者，他是無法忍受的。因此他心中想著無論如何也要將之匡正，對於這種近似鑽牛角尖的正義感他自己相當陶醉。

・與叔父的商量

接著，是經過數年後的事情吧！在一次偶然的機會裏遇到了J先生的叔父。在談到J先生悄悄開了一家補習班過活的近況後，我對當時J先生心中是因何打算才那麼「語不驚人死不休」，向他叔父探尋J先生當時的心境。

這位叔父雖然是位商人，卻嗜好易理。在大會前幾天，J先生拜訪他叔父，對公司的現況，社員沈滯的氣氛、經營陣容中消極的空氣、及L社長的橫行等等都一再提及，

覺得身為幹部如果不做點什麼就不算盡到責任了。說出心中的話後，認為應該要求L社長反省並告知準備要做的事。

叔父大吃一驚後說服他要自重，但J先生很固執的認為如果現在自己不做點事，就對不起公司。因此，叔父打算藉著易占作為規勸的一個手段，並將結果告知J先生。當然，在此階段，姪子具體上到底想要怎麼做，叔父卻是一點也不知道。

叔父在J先生面前行立筮法、



得「澤風大過的六爻」卦。

• 澤風大過的教誨

「澤風大過」卦是表暴風或大風吹襲的危險時期。而且，第六爻代表位於風暴中進退不得的位置上，顯示著遭受災禍的狀況。

叔父首先對J先生說明「澤風大過」卦的自體意義。

「大過。棟撓。利有攸往。亨。」

所謂大過就是「大者過也」，亦即，大者太過旺盛，變得太過分。暗示社長太過強盛，支持房子的重要棟樑無法支持上面的重量而導致彎曲。亦即位於組織構造體的上部欠缺全體的平衡，過重、過強，形成下部幾近崩潰的現狀。這是本卦所顯示的。如果照這樣下去，這個公司組織只有崩壞了。不應該靜觀這件事。應該進一步，好好的想個對策才行，如果能處置得當，就能脫離險地使公司更加繁榮。「利有攸往。亨。」就是指這件事，因此，叔父也認為事情正如丁先生所說一樣，在此L社長專橫與公司危機的現況下，誰都認為非將此公司做些矯正不可。

但是，到底該如何改革呢？

就此卦的彖傳中所述之事，叔父思考著如何改革。

「棟撓，本末弱也。剛過而中。巽而說行。利有攸往，乃亨。大過之時大矣哉。」

這個組織基礎不好，而真正的領導者也是個柔弱又缺乏才能人，並不真正擁有權力。而且就是因為如此，所以才拼命想維持地位，而在統率公司方面，即可見專橫行事，營私結黨等等偏頗的作法。但是，真正想改革的話，如果與之正面衝突，因為對方在形勢

上是剛強而且權力囂張，所以不該由正面跟他抵抗、衝突。並且反而應該用可讓對方看得到的順從態度（巽）、和悅、柔和地一步步來表現，應該採取的是漸次改善的方法吧！若由正面衝突，執意破壞所有關係，由根本全面改造也是一種作法，但是，並不符合此卦的情況。應該漸進地持續輔佐領導者，使之導入正道，從而將社業重新振立，這才是合適的。若是力不足此，準備又不夠，就向權力挑戰，不但會自取滅亡，並且爲了公司不致於倒閉還必須擔心呢！稍後，叔父對丁先生講述了以上這些與本卦有關的教誨。

接下來，叔父又說了有關六爻的教誨。

「澤風大過、上六

過涉。滅頂。凶無咎」

這是屬於凶的占卜，可預見是極凶之事。但是，卻又不悔咎，可見得是相矛盾的。若將矛盾解釋的話，可說是屬於主觀與客觀的對立，自己利益與大義間的深淵。如果將此爻辭稍加考量的話，可以如下解釋。

不顧自己力量不足、柔弱無能的身子，想要渡過河川卻深陷其中，最後連頭都沒入水中淹死了。也就是說，不顧自己能力不足，想要拯救即將崩壞的公司（世界），因而

勉強地勇猛前進，最後導致自身的滅亡。換句話說，這對自己是很不利的事。但是，雖說如此，不論是對公司或總體，正因為準備拯救它們，所以敢勇於走向危險之地。也正因為這個緣故，擁有救公司、世人的大志，更應心中豪壯，也更該嘉勉其正義、及其悲壯的氣概。這是易的說法。

．自我犧牲與自我滿足

後來，叔父對丁先生說了如下的話。

「你投注自己和目前的地位，只是爲了整個公司的未來，這是相當了不起的犧牲精神。但是，非要把自己給毀滅不可嗎？難道沒有其他辦法嗎？爲了組織，放棄自己的利害，只是爲了有價值的東西。但是，只求完成最善之事而不考慮效果的話，難道不也是只爲了自我滿足嗎！」

丁先生似乎如此回答叔父。

「我雖說是總務部長，但也沒有從事重要職務，也不打算在公司內地位榮達。相反

地，在這種空氣中妥協，將眼睛閉起來裝作看不見，即使能安穩的度過余生，自己的良心不會允許的。就算將來連退職金也沒有，被公司放逐出去，以後無奈的過著被世人埋沒的生活，我也不能偽裝自己苟延殘喘下去。我舊制高中的很多同班同學，都死於以前的戰爭。身為特攻隊戰死的朋友們，也並沒有強烈的想獲得名譽或勳賞呀！就常識而言，他們並不是如此期待自己死亡的效果。只憑一腔非把任務完成不可的決心。換個立場來說，他們只是想迎接更具意義的死。只要這樣一想，就能高高興興的去赴死，不是嗎？或許會被認為太拘泥於主觀上的滿足感，但是，這卻是我能力範圍內想選擇的最佳道路。

「

說完之後，J先生更進一步指著叔父展開桌面的「澤風大過的象傳」，似乎反過來對著叔父說教起來。

「叔叔，這個象傳上不是這樣寫著嗎？——澤滅木，大過。君子以獨立不懼。遯世無悶。這是屬於水量多到泛濫的洪水期，將樹木都要整個淹沒掉的那種程度之非常時期。但是，做為君子者，並不迎合邪佞小人，只是堅固守護自己的志向，正義而不恐懼，即使世人反過來不接受他，而他自己隱遁起來，也能自滿自足不憂愁煩悶、不恐懼世人的

眼光，只為打開這個危難而努力。難道此卦不是這樣嗎？多謝叔叔替我占卜。很感謝您，這樣一來，我的決心又更堅固了一層。」

· 大義與個人利害

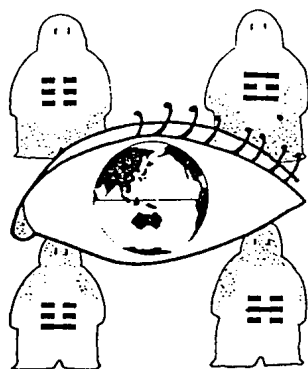
接下來，報紙以醒目的報導來處理丁先生在總會上的言論。此時，叔父似乎這麼思考著。

正直的事就是正直的事呀！丁不一定是錯的呀。而所謂的輿論，並不光只是靠正義或大義來轉動的東西。世間是各式各樣人的集合體，各有各的生活，又各自擁有不同的價值，是很混亂多變的。所謂正當或好的事情，即使想堅持己見也會有無力感的時候。易也是如此，一面說明價值的多樣化及行動的柔軟性，一面說明大義與個人利害的對立，並且能認同二者的統合。這種想對立事物的調整與調和是易的根本思想，但是，如果丁對於自己的玉碎並不後悔的話，也未嘗不是好事。但是，在大公司、大組織中因為存在有各式各樣的事物，即使表面上浮沈，但大體上已全被吞沒進去，最後變成了旁觀者那

樣悠悠地順水漂流。J先生的公司不就是這種情況嗎？

結果，J先生似乎並沒受到懲戒處分，而是讓他領依願退職。另一方面，在公司裏L社長的政權雖然還暫時持續著，但是據說L氏的言行變得較慎重、公平。但「體質虛弱」的公司，即使到現在為止業績還是好不起來，只是所有土地所含資產提高而已。就解散價值的觀點來看，似乎是股價高水準推移的結果。

第十四章 如何捉緊轉職機會





・轉職與日本社會

無論是怎樣的人，不論是在什麼樣的地方工作，總會對上司有些不滿和不安，至於對工作地點就較無所謂了。可能是不妥當的比喻，但如以夫婦而言，有很多人會考慮到這樣的丈夫或太太好嗎。丈夫或太太並不是那樣簡單就能替換的，但是工作地點不良卻是可以轉換的。只是現在日本還是將終身雇用（永年勤續）認為是理所當然的事，因此，到現在為止，對於轉職的事帶著反感的人占了大多數比例。在現實的日本社會機關中，有三大要素可以阻止轉職。

第一個是對目前工作的地方所擁有的忠誠及命運一體的歸屬感。這是內面一部分無意識的打算。同時，如果在某個層面就精神分析學而言，可說是對父權的憧憬及希望能將自己與其同一看待，這是屬於公司性的反映。不論如何，在精神上對公司有著強烈的依賴。轉職可能會引發人格崩潰的恐懼，並且要能接受此種如革命性決斷的重要大事。

當然，這多屬於中高年層的精神構造，最近包括新人類在內的年輕人們，已經跟此種忠誠的構造無緣了。

第二、恐懼轉職所帶來的社會評價。即使將以前的例子及背叛者的作法當作極端，但要反叛世間的常識，或辭掉目前的工作，這樣一來，本人即使不被當面指責有罪，難道不會被人從背後指指點點嗎？這些不得不讓懦弱的人再三考慮轉職這件事。若是太太也說「你要換工作這件事不要做得太丟人呀！不要弄得別人說閒話哦！」，這樣一來，似乎又讓先生覺得更遙遠了。在企業中工作的人，是在社會式堰水柵之下生存，其存在價值是以目前服務的地點為軸心轉動。因為它是以各種關係集合起來做為基礎，所以在面臨轉職之際，必會感受到他人的注目。

第三個因素是考慮全套的給與體系，福利厚生及退職金等的組織。這些在一個場所的企業組織中工作越久越有利，因此轉職者，往往必須覺悟須要犧牲到此之前所累積下來的生涯實金的構想。實際上，就經濟層面來考慮的話，因為對現在工作地點的忠誠心所支持，所以在這點上先前是以無意識打算來表現的。而這種方式與外國企業同樣地都擁有股份購買權（便宜買自己公司股份的權力），或是年金、永年勤續者等等權力。

如果認為外國企業中也有很多轉職者那就是誤解了。當然比起日本是多太多了，而且社會上也不會蔑視轉職。但是在企業或優良公司中從事單一生涯的人也不少。在美國，轉職對經營者而言，不能說是獎賞行為。

總之，轉職這件事，尤其是在日本，並不是一件簡單的事。

如今轉職與昨日相比，的確是持續在稍稍變化中。也確實有人因轉職而得到生存的价值與幸運。這種人也持續在增加中。

我尊敬的一位朋友岡本義幸氏，他是日本人才銀行創始者，也是劍橋研究所的社長。由金剛鑽出版社出版了『轉職』一書，在這本書中可讀到相當多的方法，與著者岡本氏的志願是相違背的。他在書中提到如何為自己換工作找藉口，以及關於人的生存意義，並說明了身為人的自覺等等。對於轉職的想法以及認為這些是不合情理的人也請將這本書好好讀一遍比較好。想要再度思考自己現在所從事的工作，以及自己目前的生活方式的人，請一定要購買這本書。

· 風火漸與火澤睽

言歸正傳。在易經中最能符合轉職的卦是那一個呢？是「風山漸」卦，因為有「漸之進也。——進得位。往有功也。」但是，終究因為它是屬於新就職，或是挑戰新地位等等色彩較強烈的卦，所以與拋棄原先的工作，轉往其他公司的轉職相比，仍有些微妙差異。

在筆者感覺上，似乎用「火澤睽」䷥來表示轉職較為恰當。這個卦的另一卦為「風火家人」，代表女子樸實地守著家，一家人和樂融融，維持一個堅固的家庭的卦象，將以上卦象反過來表示，表現內部不合混亂的象意，是為「風火家人」卦。此卦可說是不得不考慮轉職的工作內部的內情，也可象徵為了守護守庭，對於是否該轉職而內心苦惱的人的心理狀態。現在試著讀讀這個睽卦。

「睽。小事吉。——二女同居，其志不同行。說而麗乎明。柔進而上行。得中而應乎剛。是以小事吉。天地睽，而其事同也。男女睽，而其志通也。萬物睽，而其事類也。——」

火本是燃燒向上，水是潤澤向下，此為上下背合之象。同時，被愛的少女與被疏離

在外的年長女孩本來是一起同居的，但是，二人心意感情互相背離、反目。不過若是小事的話就可進行的很順利。但是，在另一方面，在下者有愉悅的地方，在上者擁有美麗的色彩、明艷光明的德性，而在下者也能服從明快的上司。人與人之間的不和合、不一致，或許只要在上位者與在下位者都能反省，互相努力的話，就能達成和合一致，完成大部分事情。本來考量天地的話，就能察覺天與地在物象與機能上雖然不同，但以全體而言，兩者能互相滋長形成這個世界。而男女雖然在身體或氣質上、做事方法與拿手地方看起來是剛好相反的，但是，也正因為如此，男女之間才能處得好。所有的一切事物都不盡相同，因為能各自活動，所以才能將事物總合地順利進行。這是易經的看法。

· 合唱的意味

的確，如同德意志偉大法學者古斯塔夫·拉朵布魯夫所說的，所謂的合唱團就是有男聲與女聲、或者是高音與低音、女高音與男低音等等不同的聲音。但是，自己的聲音並沒有蓋過其他聲音，自始至終忠於自己的聲部，並結合發其他聲音的人們所發出的不

同音階，形成美妙的和聲、動人的音樂。對於不同的事物將之不同的本質認識清楚，雖然有所差異但彼此就這樣共存著，進一步，應該要能和合一致才對。這些易經上的主張在今日仍不失其意義。

將「火澤睽」卦與轉職相結合考慮的話，表示無論對上司或者公司方面都做得不順心，因為想法不同，總有種不和協感出現的狀況。或者也可表示因為公司內部混亂，經營者對此不能有效統制，因此心中總覺得無法安定下來的現況。只是，如果雙方能彼此誠心誠意商量、合作則事情就能轉好，這種挽救之象也是此卦含義之一。在現實中，像這種無法將心事放開來說的實情，即使自己能好好地很沈穩的將話說明白，對方不見得會對自己的做法感到有信心，進而想與自己融和相處，這種事也是有的。

看看此卦的各爻，初爻為「悔亡。喪馬勿逐、自復。見惡人無咎」。在最初段階時，只要不絕望，不久之後對手會意外的改變心意幫助自己。在此之前的等待是聰明的。同時，對方是惡人，或許是該迴避的對手，但如果己方能將胸襟打開，容納那樣的惡人，並彼此見面等等寬容的做法，就不會有惡的感覺。亦即，在此階段中不要考慮轉業比較好吧！

接下來是二爻、

「遇主于巷。無咎」。暗示著會出乎意料地在都市中巧遇曾經會過面的對手，並且能進一步交談。啊！這些事情全都是因為部長經常阻撓，使自己的意見無法通達於上，充滿了挫折感的課長心中如此想著。但是，在出差地巧遇董事長，有了能申訴想法的機會，而且董事長也表示了解，平常心中積壓的大石頭也放了下來，好像從此又見到前途露出光明來。這表示最好不要踏上轉職之路是比較好吧！

再看看第三爻。事情更是混亂不堪。自己在後面用力推車，前方的人卻將車牽引著，並將牛拉住不動。再加上領導者因自己做事拖拖拉拉而發怒，甚至於懲戒處分部屬。在此惡劣狀況下，若能忍耐下去，最後必能解開上位者的疑慮，最後達成與領導者之間的觀念疏通。這是屬於結果良好的卦。此爻也顯示若能在公司內忍耐下去並且更加努力的話，在還不到轉職前事情就可以解決的。

四爻「睽孤、遇元夫、交孚。厲無咎」。被四周的人所摒棄、孤立無援，自己孤獨一人，但是，不久會與原先的朋友相遇，因為彼此互相誠實合作，雖然還是危險狀況，卻不再是大的錯誤事情，最後轉變成好的事態。此爻表示最初轉職即使很辛苦，後來便

會轉危爲安呀！

進一步看看五爻的情況「悔亡。厥完噬膚。——往有慶也。」

這是在轉職地點，巧遇與自己相合能共事的同事和上司，彼此融洽的就像能深入皮膚一般，是一種深切地、可靠地、可跟隨的狀況，表示轉職是可行的意思。

六爻也同樣提到混亂的狀況。大意是說在被叛離的狀況下當然孤獨。在那裏對手就像滿身是泥的豬那樣令人厭惡，並且讓人感到像鬼一樣的恐怖，甚至想要用弓射殺對手，但是如果仔細慎重考慮的話，就會覺悟到是因為自己的疑心暗鬼而引起的錯覺，若試著和解的話，彼此就能成爲心靈相通的朋友，任何事也都能順利進行。因此在轉職地方，即使自己都沒有信心，但是只要有誠意，去接觸工作上的關係者，就會有好的結果。轉職也會成功。這是此一占卜的暗示。此爻隱伏的意思是說明，雖然很嚴厲的責備部下，對於以這種方式對待他，並不是因爲本來就恨他。若是自己能持續保持要那男子改善自己、發展自己的那份心意，總有一天對方也會感受到自己的心意，就會大力地協助自己完成事情。這不也是在新的工作崗位上所應擁有的心理建設嗎？

如以上所述，易經提到轉職也是以人際關係爲中心來觀察的。即使是轉職地點的新

境遇，易經也是從人與人之間的關係的觀點上來給與警告與助言。實際上易占的判斷法自古以來就有各式各樣不同的流儀，即使是關於轉職這種特定的事例，也會從經濟上物質上及其他各種側面上來判斷。但是，易占中所嘗試解釋的各種社會現象，大多必須還元到人際關係上。易經的文言文就其本身而言有其特殊意義，我們現在就當作是商業上心理準備、忠言來接受它。因此，就易經的教誨來看或許會覺得太拘泥於人際關係上，但希望能多多諒解。

· 人才延攬所

碰巧，我的後輩Q君來了。Q君任職於某財閥系（話雖如此，但並非直系）尖端位置的汽車相關製品製造公司的人事勞務課。數天前突然接到專門延攬的P公司打來的電話，有外資公司R社，似乎是日本汽車零件的製造先鋒，如果他願意就可成為R社的人事部長，如何？後來和R社的負責人在夜旅館的酒吧內會面，若轉職就可擁有比現在多30%的收入，職位也由現在的課本變成部長。同時說不定有因為地方勤務的關係必須

飛到各地去考察的機會，也要有單身赴任的覺悟。因此，就這樣留在東京的話也並不是壞的商量。

「那麼，下定決心轉職了嗎？」我這樣問他。「沒有，這件事不是這樣簡單就可以決定的呀！因為總歸是外資公司，擔心失敗的話……」他吞吞吐吐的說道。到底是擺在眼前的大餅，心中還是很依戀著。

說來我也是個好管閒事的人，「那麼我們求占卜看看吧！」我將答案強推給易斷。占卜結果得到。



「火山旅的四爻」、

．火山旅的四爻

「小亨。旅貞吉」，四爻爲：

「旅于處。得其資斧。我心不快。象曰，旅于處，未得位也。得其資斧，心未快也。」

意思是，旅行他鄉，不論到達如何令人安心的場所，也沒有受到生活不自由的待遇，但是心情就是開朗不起來。可見將會接受到一分不能充分伸張己志的工作。此卦的上爻也值得注意「鳥焚其巢。旅人先笑。後號咷。」，如果心中驕傲，稍後就會陷於夾縫中。我警告他要小心。

「即使無論如何想要轉職到外資公司，以長遠來看，不論地位或工作都不安定，即使地位提高、收入增加，但卻預見心中會無法穩定下來。就在原來的地方再忍耐看看如何。」

這些是我的宣言，Q君只是歪著腦袋並沒有同意我的看法。

結果，Q君並沒有聽從我的話，跳槽到R社。但是，在他身為部長任內，卻慘遭開除職權。因此人事權由各部門部長擁有（這在外資企業中是相當理所當然的事），在他自嘲為「我是高等跑腿的」聲中，日圓升值，公司從日本業界撤退，他自己也被開除了。

・澤雷隨的初爻

事實上我也替Q君占卜，如果他繼續留在原公司的情况。因為他並沒有聽我勸告，因此我很後悔當時沒有強迫他聽從我的話。易占爲：

䷏ 「澤雷隨的初爻」

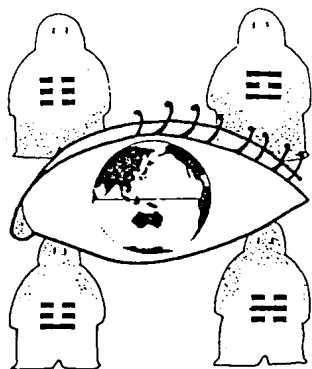
「官有渝。貞吉。出門交有功」

工作者的處事方法，應該是自己常取正道，不要驚慌、隨順時勢而不要拘泥於一件事情。正好工作者的職掌（官）須要代理人，與此同時，如能在所代理之處以真正的態度來遵守，就是吉事。因為從家門出來，廣泛的和其他人交際的話，就會獲得成功。因此，可將地方變動也做爲一項機會，在新工作場所努力地工作，將那工作地方視爲一個交朋友的地方，和那邊的人爽朗的結交。如果能形成好人緣的話，對將來有很大的幫助。

真的是很可惜的一件事。

第十五章

企業中級管理階層應有的態度



· 易經的心理理念

易經經常談到正當的事。或是如何取得中道、擁有真心誠意等等，但，到底什麼是正確的事，什麼是貞，而真心誠意又該怎麼做呢？對於這些內容卻沒有具體的描述。本來所謂的道德就會因時代、環境的不同而改變其內容，因此必須視各個時代的不同，遵守客觀上的正義、善等等道德。

只是，易經中缺乏具體性的中心觀念，如正·貞·孚·天等等，在易經及被稱為附屬書的十翼中，都有某些程度談及到它們的意義。本來剛才所提及的易經中心觀念如果加以深刻探討的話，實在是很接進古代中國哲學的本質。因為這是極為專門煩瑣的論證，在此不再申敘。但，筆者在解釋時，對於所謂正是不違逆自然之流、基於其本質、將其成長調和使之能實現，並不只拘泥於自己的利益，而是能綜觀全體，為他人盡心效力的一種思想。所謂中，就是本來自然所成調和的秩序。孚（誠、貞），可視為認識對方的

立場，認真衡量自他利益的調整，這是孚所代表的意義。總之，所謂易的思想，就是在此富變化、浮沈不定的人世間，以謙讓自己為中心課題，努力尋求分配的公平性。以上所言，是筆者的一點見解。

企業高級管理階層，上位領導者所掛心的事，將根據易經的思惟，在下一章提出。現在，我們先來看看有關企業級管理階層的一般教誨。

在此所稱的中層，以易卦上廣泛來說，似乎二爻、三爻、四爻都和中級管理階層有關連。其中，四爻相當接近經營者的立場，三爻或可說就是本來的中層吧！二爻可比為目前尚是幼小的中層卵子，或者是不可能突然進昇者。但是，這也包括了在工作場合中實際料理事務的職場實力者。舉例來說，在新日本製鐵廠內，現場工作地點擔任廠長級的大熟練者，或是贊美最年長參謀者而尊稱為「宿老」（今日早已不存在的稱號）等等這類的人都可包含在三內。

那麼，現在來看看這些對照於易經的辭句。

易經中所稱「君子」就如同前章所一般，是代表了了不起的紳士（實行正事的人物）。因此，二爻、三爻、四爻，全部該當於「君子」吧！

不過，我們將二爻另外討論。三爻、四爻多敘述不太好的事情。

三爻與四爻介於賢人（二爻）與領導者（五爻）之間。並不太具有實權、實力，本來應該相結合的對手也沒得到。在近地方想尋求簡短的工作協助者、理解者，結果也不理想。目光遠大，本來應該擁有的伙伴，像這種真正是該像老闖般仰望的人物，因為自己沒有耐心持續尋找，所以一直無法向上升級。即使背負全部苦勞，努力又努力，但工作進度並沒進展，辛苦也不被認同。

如何，被諷刺化的中級管理階層其本身不就是這個樣子嗎？

以上那麼嚴格的狀態。舉例來說「雷風恒的四爻」䷟。

· 雷風恒的四爻

「九四。田無禽。象曰，久非其位，安得禽也。」

本來四爻是外卦震（雷）的開始。雷是奮動，爲了守護恒常安泰的良好狀況，應有奮勵努力的責任。但是，因爲陽太強，占據了本該是陰的位置（二、四、六爻是陰的位

置)，所以變成了不適當。就好像出去狩獵，卻在沒有獵物的地方打獵那樣，在地位上是不適當的。因此，不論如何拚死努力，所得的結果只是空無一物。此卦是比喻這種狀況。

這樣一來，是對一切都絕望了嗎？或是跟從易的樂觀主義，了解自己的目標與現實的乘離，記取轉換方向的忠告呢？若是當事人能夠在思考上逐漸體會世上的事物並不全是只要努力就一定會實現的道理，那就太好了。

• 地火明夷

接下來，「地火明夷」卦中，二爻、三爻、四爻中有很有趣的事，略為敘述之。所謂「地火明夷」就是指太陽沒於地下的狀況，並不是很好的卦。

「明夷。利艱貞」。是指卦全體的本文。表示在艱難辛苦的時刻、明亮之物會遭破壞。因為領導者的愚暗，損傷了賢者的明德。處於其中，身為君子的中級管理者，必須忍耐困境，並保持貞正。卦中二爻為、

「六二。明夷。夷于左股。用拯馬壯。吉。」

象曰，六二之吉，順以則也。」

二爻表示柔順中正，雖然我們的明德被損傷，卻不至於到受重傷的地步。因為大致是傷到左大腿的程度，必須借助腳力强壯的馬來救援，迅速避開危險為吉策。這件事在行動上必須合乎法則才行。

• 領導者的排斥

接下來看看三爻、

「九三。明夷、于南狩、得其大首。不可疾貞。」

象曰，南狩之志，乃大得也。」

此爻為陽剛居正，卻被上六的惡頭目傷其明德。為了天下，必須下定決心，以打獵為藉口，興兵反對上位的人們。如果想要改正愚昧經營者的錯誤，必須要能消滅諸惡根源上六的實力領導者。只是，像這種非常的事是強求不得的。總之，固執真正之道便可，

若是焦躁引發事端就不是所希望的了。這個大志在稍後必可順利達成。

或許會有人認為這樣一來，不就是煽動公司內的中堅幹部職員們起來革命嗎？這就有必要再慎重的重讀易經了。在此，易經嘉勉若是正當行為就該斷然去實行，當然，也要求應慎重從事該做的事。領導者若是行不正之事，就應反抗他，進一步將他放逐出去等等，持以上意見的中層主管也不在少數。但是也該考慮到，是否領導者真是無德之人，只沈溺在無道的行徑中，給公司帶來莫大的損失，真是這樣的人嗎？或者一旦排斥了領導者，事情又將變得如何？這樣做對公司而言真的是值得期待的事嗎？還有行動的時機成熟了嗎？等等，都該好好的考慮看看。

現在試著看看四爻。

「六四。入于左腹、獲明夷之心、于出門庭。」

象曰，入于左腹，獲心意也。」

六四為柔順居正，慢慢靠近破壞光明的領導昏君。因為它是柔順正直，所以能夠進入對手的腹肚中，抓住他的心，在還沒有受重傷之前，能夠離開公司遠離危險。

從以上各爻之解說來看，位於愚暗經營者底下的三位中層管理者，各有三種不同的

應對方式，這是很有趣的事。

二爻的人物雖然受了傷，但並不使用受了傷的腳，而是騎馬脫出困境。這種人並不反抗在上位者，而是暫時忍耐苦境，再伺機逃走。但也不是單純由苦難中逃走，而是在自己還有責任的地位上接受苦境，在受叱責後，遵從規矩去職，從而脫離苦難。三爻的人物，對於這種作法會認為不行！這個公司的困境，是那個在本質上無能又邪惡的領導者的責任（在此卦中所提及問題中心的領導者，並非五爻中所提之原來的經營責任者，而是本該已離開實際經營的六爻。本來應該交出實權，從事背後監督的工作，卻還是想繼續掌握權勢的醜惡領導者）。如果不將這個老領導人從現在的權力寶座上放逐的話，公司真是要走向窮途末日了！一面和同志們商量，一面策畫公司革命。當然不能輕率行動；必須慎重準備。並且，不是單獨反抗，而是光明正大提出現經營者的過失，追究其責任，要求領導替換。以上不管是那一位，我都覺得是位陽性的青年將校。

另一方面，位於四爻的上位的中級管理層，利用靠領導者近的地位，得知暗惠領導者的不好意思。雖然也任職工作，必中卻思慮著跟著這個不正的領導者是很難期待將來的。一面這樣考慮著，一面成為這個惡經營者的忠心徒黨，最後利用機會離開公司。這

是個冷靜、聰明的中級管理者，在我眼前似乎可以模糊看到他的姿態。

易經並沒有直接說出那一種是最好的。必須視各個狀況及各種狀況來判定，我想去達成本人認為最好的、正確的事情就是對的。只是，在人類的判斷中，無論是想從事正當之事或行正義，經常都是以守護自身，疼愛自己做為行動的動機。我感覺到易經似乎能知道人性的弱點。

• 巽為風的三爻

現在再試看另一例。讀「巽為風的三爻」



「九三。頻巽。吝。」

象曰，頻巽之吝，志窮也。」

本來巽（風）是表示風輕柔的徐徐吹來，隨順他物搖擺之象。很老實溫馴的慣從他人的形狀（䷸），而「巽為風」因為有二個重疊，因此在本卦中，完全遵從偉大的人物

是較好的。將命令恭恭敬敬的重複之後，再將事情實行之的慎重性，是本卦貴重之處。

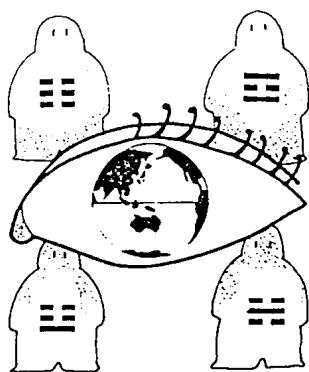
在第三爻法則中，若是溫和的對對手的上司唯唯諾諾遵從的話，到底是好還是壞？本文提到當事人並不會這樣做。此爻為陽，並且位於第三個位置上，亦即位於陽的位置上。這是說他並不是個本來就會順從上司所說的話去做事的人物。是內心頑強的人，表面上服從而心中不服。雖然抱持著不遜的心，但在表面上就如同異般，假裝順從。因為這並不是真正的異順，因此並不太好。接下來，因為只是表面的順從，與本心相違背，所以當事人最後也會陷入僵局中。以上是本文所顯示的意義。

· 中級管理者的處世術

大致上，易經的作者似乎較喜歡謙遜，能與周遭人物柔和相處，信從真正的領導者等等處世方式。或許這是中國古代社會中最好的處世術也說不定。原本這種處世術是以具有人性而被喜受，並不是權宜主義或功利主義。雖說如此，但是也訓誨說若是太特意的順從，阿諛奉承、隱藏本性的說外交辭令等等的話，這類人物的結局通常都不太好。

在中間管理職當中，也有因為野心家的癖好，爲了保身的緣故，對上司奉承拍馬屁、低頭的男子。以上所說的情形，如果試著看人的話，因為他的實體清清楚楚的顯現出來，因此終究無法成爲偉大的人。這是易經的教誨。

第十六章



• 何謂君子

只要試著翻開易經來看，就可發覺書中充滿了對君子人的教訓。至於所謂君子人，是指什麼呢？那是指具有良好的教養，並且能一面沈著適確的對事情下客觀的判斷，另一方面在言行舉止能常根據正道而言，我想所謂的君子人應該就是像這樣的紳士吧！在現代來講，負有經營責任的人，似乎也被允許將自己比做君子人吧！不管怎樣，在易經的教誨中，大多數場合易經會指稱若在此狀況時，身為君子人該如何做。或是採取若是君子時，就應如此做的形式。另外，各卦五爻中所寫的卦辭，本來並不是為君主而作，而是為了象徵組織體領導者的地位而作。因此含有很多對這些站在衆人上，總合組織的人們之教訓。

• 火天大有

現在，我們就來看看，身為經營陣的領導者們，在擔任企業經營時所應具有的心理準備。關於這點，試著由數卦中取出五爻，將它所含的教誨用例子來表示。

「火天大有」六五、



大有本體像徵著如同日輪在天上放大光輝，氣勢旺盛，運氣大大發展的最高狀況。並且，其五爻的占辭也並不差。

「六五。厥孚、交如。威如、吉。」

象曰，厥孚交如，信以發志也。威如之吉，易而无備也。」

此爻喻擁有柔中之德，位於君主的尊位。其組織下的成員皆為陽剛之人，並且能得到群陽的心服。這是顯現君臣間的誠意能互相交合之象。只是此卦的要點是，領導者必須保持其威嚴，若能如此，則吉。在象傳中強調的是，領導者憑藉著誠心，也能啟發部下們誠心的心志。但是，若是沒有威嚴的話，就會被對手（部下）輕視，而他們也將喪失所具有的誠心。

這是對在此爻中，身為君主、位於領導地位者的訓戒而忠告之事。

在「火天大有」卦中，只有五爻為陰。具有陰的柔和、親切特質者能保有其威嚴，且能君臨公司裡全都陽且剛直的眾人，並且統率他們。但是，現在不論是如何事事明朗順利的時刻，這些卻不是件快樂的事。

・領導者的聲望與權威

通常大部分日本企業的經營者，都不是資本家出身，也不是創業者，更缺乏支配企業的潛在能力。大都只是被企業收買其才能、經營，逐步由基層人員一步步往上任用的人們罷了。這恰好可用來理解「火天大有」的立場。自認是社長，因此驕傲的擺出自己是全知全能的架子，如此一來，最後失掉其位子的例子也不在少數。

同時，雖說登上企業領導者的位子，因為有很多是由背後擁有實權的機構派遣來的情形，因此周圍都屬於外人，只有社長、經營陣容如同空降部隊般被孤立起來。

在筆者的周圍，也有銀行派遣出來重組機構，進而成為結構龐大的化學工業的社長、

以及在等待商社的副社長職務時，由大商社派遣出來就任旗下電子工廠的代表董事等等人物，這樣的事例很多。依筆者看法，應當一邊與即將前往的新公司內的舊員工一起同甘共苦，變成好朋友，並且不要馬上改變當地的舊習慣，採取較寬容的態度來行事。當公司內氣氛沈悶，或是因為節約氣氛而使得員工士氣低落，就要馬上徵求較充裕的經費來緩和氣氛，這些都是須要比較費心注意的事。

不管如何，現在我們再回到「火天大有」，對於這些原本就有弱點的領導者們，我想奉勸的是：

1. 帶著一顆真摯，誠意的心。同時對於公司內外的事都要精通，並且要謙虛為懷。一心抱持著希望這個逐漸壯大的企業能長久安泰。

2. 妥善任用旗下有能力的賢人及優秀的部下，使其能發揮全力。

3. 爲了能彼此充分的互相了解合作，和下部們也要親密往來，尋求彼此意見的充分交流。

4. 爲了不變成只是妥協或嬉皮笑臉，也要保持威嚴相對。

5. 如果自己也能富有信義，誠實以待人的話，部下們會感受到那份心意，並且也會

誠心相待、對領導者心服口服。

所謂具有威嚴或權威，是在實際上肉眼所能見的形式上，誇大地整頓設備、體制，並非指表面上的威壓之勢。本來，若能用自己所具有的人性和誠意來對待部下的話，就會自然而然的發出威嚴之勢。

先前在通讀易經時，曾說明「易りて備うるなければなり」，而根據岩波文庫出版的『易經』，與筆者的解釋：「若是沒有威嚴的話，就會被對手（部下）輕視，而他們也將喪失所具有的誠心」，兩者在這句辭句的解釋上有若干相異之處，筆者認為（作者）的部分，是比較適合做為經營者的教誨。亦即：

「易して備え無きなり」，我們在讀它時，應該解釋為：不將事物誇大，也不做虛浮的裝飾，雖然擁有各式各樣的設備，也不能炫耀自己的威力。因此，不須表現出敵對的姿態，就以此狀況來接納眾人。這種想法可以充分顯示出領導者應有的資質。


領導者的聲望或權威，並不是像在高樓大廈的董事長辦公室中裝置豪華的辦公桌、辦公椅，更不是出入乘坐勞斯萊斯豪華大轎車，或是經常有俊男美女的秘書隨侍在旁。對於想與自己會面的人，經常都拒絕接見；當會面時，又擺出高深莫測的莊重場面，這

些都不是真正的聲望或權威。這些形式，本來都是不必要的裝備，並且與領導者真正的威嚴並沒有任何關係呀！

以上所言是領導者，或是身為負責人們的心得吧！

現在再來看別卦的訓誨。

• 水地比

將「火天大有」卦  剛好倒過來的卦（陽與陰全部反過來看的話），是為「水地比」卦。



如同所見的第五爻一樣，本卦周圍皆為陰，卻只有第五爻領導者為陽。亦即為一陽統率五陰的形態，身為君主者毅然地統治全體，但不和位於任何地位的部下分隔相處，而是能平等的成為好朋友，互相親近之「卦」。試讀此1「水地比的五爻」：

「九五。顯比。王用三驅失前禽。邑人不誡。吉。」

象曰，顯比之吉，位正中也。舍逆取順，失前禽也。邑人不誡，上使中也。」

所謂「比」是指能互相親密互相合作之意，並且在合作時，在下位者能服從領導者，使上下者的心能彼此相應，但是，這並不表示是屬於無差別地彼此成為好友或彼此妥協。若是以「比」卦全體來考慮的話，指的是選好、認定自己的親密合作伙伴以及能彼此互相幫助的對手，就是能選擇永遠都能真正的伙伴。但是，此與五爻——領導者真正掛心的事比起來，還是能看出有相異之處。

第五爻是陽剛中正的領導者，其他爻全為陰並且想要親近五爻而逐漸靠過來，因此，「比」之道應是光明的。譬如王者狩獵時，只由三方驅趕獵物，而將前方空出來，若獵物往前方逃跑時就不去追趕放它逃生。像這樣，具有不再緊追的寬大心胸，並能保持從容的態度和眾人親密往來，是最佳的態度。如果領導者能夠像這樣保有王者的慈悲心，並採取從容不迫的態度的話，部下們也會解除心中的警戒心，率直地與自己親近，如此一來則大吉。

比做為光明是可行的，因為它的地位在於正中處。若是違逆自己的人就不把他當成共事者，只採用順從自己的人的話，將會失掉前禽。這是「比」的比喻。邑人不誡是指

對於位於領導職位的部下，在態度上能以中庸之道對待之如同上述所言，身為經營領導者，不要窮追不捨把對手逼到沒有退路的地步，而是要採取替對手留下一條退路的方法，這也才有意義的呀！往往才子們都會將事情詳細縝密的企畫嚴格的執行，若是部下無法做到被罵得很慘的事也是有的。但是，本來人的能力就有限，若是能將部下無心的過失故意遺漏，或是失敗處不要窮追不捨的責罵，而能教導其從失敗中再重新站起來的方法，引導他們不要恐懼失敗，不要喪失積極性，這些才是真正的領導之道，也才是企業能長久生存發展的前提。

同時，要求身為領導者應具備的項目，在另外一章（第九章）企業變革的心理準備中，關於「澤火革」曾提及，第五爻的經營者正因為能斷然明確的定出變革計畫，而不只是口頭說說而已，所以部下們能跟從改革。因為在第九章中也有介紹這些想法，在此希望也能一併參考。

· 山雷頤的五爻

最後，再來談談另一個「山雷頤的五爻」。



「六五。拂經。居貞吉。不可涉大川。」

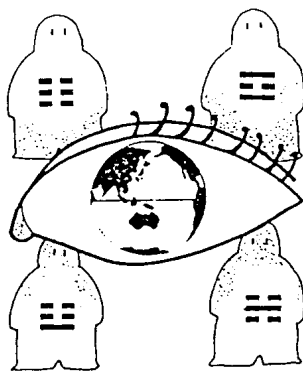
象曰，居貞之吉，順以從上也。」

所謂頤，是指上下為陽，中間四爻為陰，如同所見卦形一樣，就像口的形狀那樣，中間是空虛的。上與上（初爻與上爻）為顎，恰如張口用顎將食物夾於其間食之，可以比喻為養身。但是，第五爻本來是應位於領導者的地位上，但是第五爻的陰雖然柔順居中卻欠缺實力，因此真正的實力者是上爻的陽。就如同本來只是位於禮節上的會長，卻掌握實權，真正的社長卻只是掛名而已。此爻可比擬這種到處可見的公司狀態。但是，這個領導者（六五）因為知道自己培養部下的實力不足，所以仰賴實力者會長來養育，同時，因為掛心要完成自己的義務，而脫離了原本的領導之路，但根據現狀下的動機來看，這也是不得已的做法。因此，只要不失其貞正，則吉。雖說是吉，但像在決定涉大川這種大事上還是不妥當的。

這是「山雷頤的五爻」所指示的方法。這種領導者可說是值得同情的，在公司之中，

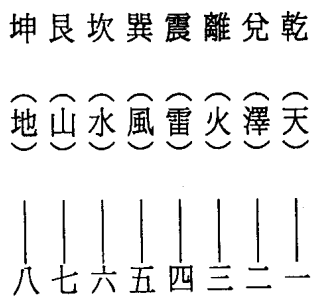
他喪失了真正的領導權，但是這在世間上是常有的事。所以只是名義上負責的人們，應當自覺自己的實力，不要太強求，目前先利用現實中有實力者的力量來培養自己的勢力，以期待將來的發展。反過來說，若是半途而廢的領導者，就不可委任他大事。若是想充分鑑別出誰才是真正的領導人才，除了讓此人當面去做之外，別無他法了。這是此爻的教誨。

怎樣讀六十四卦



• 所謂八卦

正如前面所述，周易由八個主要素——八卦出發。將之並排書寫，就是以下諸卦。



這些是八個卦，進一步把二個組合起來，因為這些組合也有上下組合，最後是八的倍數，六十四卦成立。各個卦，以二個八卦的組合表現、命名。舉例來說，如果是上為

九二 工作上將旺盛發展起來。得到經營者的指導，和同僚保持和睦，對公司業務能有所貢獻。

九三 精通業務，成績也很好，只是如果太過積極會導致危險。如果能反省自己，謹慎小心就不受到錯誤責備。

九四 是地位上升，活躍的時刻。因為好不容易才升到董事的職位，積極的放手做吧！

九五 是位於領導者地位的經營者。能大大發揮權威和勢力則業績昌隆。若也能好活用中層幹部（課長、部長）也算是自己的德性。

上九 地位如果升得太高，超過自己實力的話，結局可預見是可悲的。如果前進得太過分，將會後悔。

䷁ 坤爲地

人或者是企業，現現在最好消極、保守地處事最好。並且最好能柔順地遵從上司、時勢。

離（火）、下爲乾（天）的組合方式，那就稱做「火天大有」。上爲天（乾）、下爲火的話，就稱做「天火同人」。

各個卦有六個根本要素，那就是由陽和陰所組合而成，因此，六十四卦的各個六個構成單位稱爲「爻」。首先先將易經的六十四卦分別簡單敘述一下，在「彖傳」或「象傳」上有進一步詳細的說明。接著，就各卦的六個爻的判斷法敘述之。在各爻中，彖傳沒有的話，就用象傳補足。爻的解說如以上的構成。在此，以易經對每卦的敘述爲主要内容，其次揭示這些卦對應商業上的某些事象。但這究竟只是概略而已，請閱讀易經以爲進階之用。

三 三 乾爲天

在企業組織中，各個構成人員能各得其所，使全體能具有統一和整合性，就會變得安泰。而偉大的經營者應該自己努力再努力，決不可偷懶。

初九 新進的年輕大眾，可以期待將來有大發展，但是現在還未成熟。目前還不能任用。

與其突顯出來做些什麼，倒不如跟在人後，或是與友人、同事共同完成最好。

初六 最初即使只是微弱的活動，終有一天將會成長，變成大事。從新進入員開始就要好好管理監督。

六二 素直有條理，規矩又正當好好做的話，絕不會錯的。樸實去做會成功。

六三 是位有才能的中層主管。因為終有一天會被認可的，現在不可炫耀。

六四 即使被叫做無用之人，也必須將才能隱藏起來以襯托領導者。若能謹慎的話則害不至身。

六五 身為董事長，不可威張勢力，要採取謙虛的態度，和員工相處要和藹可親，以人德將企業組織好好統一。

上六 現在應該是穩定發展時期，如果太過積極或從事職權外的事將導致失敗，引起爭端。如果一不注意的話，就已經結束了。

䷧ 水雷屯

在事業或新交易開始時，非克服種種的困難不可。而在險難中良好的行動開始發芽

成長。請配置強有力的董事們，並委讓權限。在此事業的開始點，不論理念、方針或者計畫，請明確決定。

初九 將本來可以列入幹部的人，特意叫他們和作業現場的人們一起共處工作，如果能得到相當的人望是好的，而且這樣的人過不久任用他，對經營是有益處的。

六二 身為萬年課長，即使被瞧不起，只要認真不倦的好好努力，將來一定會有被認同的一天。

六三 程序、疏通連繫、前輩的指導通通省略，只顧眼前，盲撞前進將導致失敗。

六四 即使任職在事業部，萬事都依恃著社長的指示呢？還是依賴自己部下中能力強的人？心中有迷惑的話，可一邊活用自身的組織，並積極做事則吉。

九五 公司裡溝通不良，煩惱的領導者。可慢慢改善之。

上六 孤立無援。只能大搖大擺的巡迴，卻無法進一步。但是，煩惱並不會永久持續下去的。

正是前途不明的時刻，放下自負心，誠懇地順從前輩及指導著的忠告吧！接著，誠實而認真的去做。

初六 對於真的不明白事理的部下，不僅是要親切的教導他，並且要他嚴厲遵守規則和程序，以近乎懲戒的程度指導之。

九二 輔助無為無能力的領導者，監督實力弱的部下，並疏通上下的意思，做為一個實質上企業營運的優秀中間管理者，必會成功。

六三 是一位任由私利私欲所轉，妨害企業的幹部職員。並且也不了解組織的上下關係。凶。

六四 無能，加上性格懦弱。並且自以為是，也不聽從明白物事的人說的話，什麼都做不成。結果，誰也不願幫助那樣的幹部。

六五 自覺實力不足的這位董事長，能率直的聽取有能力者們的意見，並接受前輩的幫助。所以能經營的很好，能成功。

上九 對於愚蠢、頑固，以自己為中心的對手，如果打算由正面用強烈的態度來教導他是行不通的。為了不引起麻煩，除了小心沒有其他辦法。

三 水天需

事業計畫將來有望，大型計畫也要快快決定才好。但是，再稍待一會，等時機成熟了更好。在此之前，可以好好地大吃大喝一頓、玩個痛快，悠閒地養精蓄銳以待之。

初九 萬事時期尚早。因位於力量不足的地位上，爲了不引起變動，最好遵從常識穩當的去做。

九二 將事物亂糟糟的放置著，將會被非難，但是，放寬心情以待時機，將會克服一切的。

九三 將自己投入危險中的話，事情將很不妙。如果能慎重、自重的話就不成問題了。

六四 幹部會議上表現不好，有深陷泥沼的感覺，但是，因爲部下們能團結幫助你，因而能從困難中脫身而出。

九五 雖處於危難中，但也能成爲個領導人之類的。將精神放輕鬆，和部下一面飲酒同樂，一面等待時期。若能規規矩矩從事，吉。

上六 雖說是元老，在困難中經營也不會順利。現職的好同事能幫忙將之適當的處理好。對於年輕小伙子不要把他們當作傻瓜或只是不懂事的傢伙，而是應該尊重他們。

三 三 天水訟

在公共場合中，因為堅持自己的意見而引起爭執的事態。訴訟時，認為自己是正確的，也要堅持己見的爭執。最後請求裁判來決定，即使勝訴了也不能認為是好事。如果公司內有糾紛時，要讓領導經營者充分了解以求裁判。

初六 不要把事情鬧得太大，自己的措詞最好清楚明白的提出來。

九二 即使訴訟也贏不了，而向經營者找碴吵架也不行。不要將部下捲入紛爭中。

六三 柔順從事，最好能聲稱自己的業績是上司的功勳。現在是忍耐的時刻。

九四 即使爭吵也沒用。如果能安於本來的業務，忍耐地徹底實行它，將會開運。

九五 站在聽取衆人抱怨的立場，身為責任者能巧妙的調解公司內部的混亂，順利的處理好問題。

上九 即使實行訴訟，最後也勝訴了，結局卻令人覺得無聊。壓倒別人和部屬又能

怎樣呢？這不過是自我賣弄、炫耀罷了，停止吧！

䷁ 地水師

該是戰爭的時候，大家非爲正義而戰不可。若是不能讓有能力有德而衆望所歸的人成爲司令官來領導大家，充分發揮領導權力的話，將無法戰勝。

初六 作戰最重要的大事是軍隊的紀律。而且，全體人員的步調如果不一致的話，不可能打勝戰。

九二 身爲現場的指揮官能夠很適當的統率衆人，也能贏得經營領導者的信賴。希望身爲領導者的人，能夠活用這個指揮官，也能包容各式各樣的小團體。

六三 狐疑的巡視各地，戰爭必會失敗。若是沒有可以信賴的伙伴，那還能做什麼呢？

六四 假使認爲不利就應該撤退，如此一來就不會受傷了。將心中的依戀捨棄，並放棄無理的計畫。

六五 將事業的執行交託給富有現場衆望的指導者。若是讓本公司的部課長插手或

打先鋒的話，就無法進行順利了。

上六 事業正是進行順利的時候，若是回報有功的員工時要慎重考慮了。必須考慮的是，即使有功人員也不能輕易地授與高位和權力。若只是因為營業成績良好，就提拔為高位者，因為不具有經營者的素質，有可能使公司大亂。

☵ ☵ 水地比

現在正是與大家親切合作、和樂融融的狀態。因為位於領導地位的人是優秀、了不起的人物，所以由上至下都能彼此和協、共同一致，同時，也能收到成果。這樣的領導者並不會誇張炫耀自己的威勢。

初六 若能由衷致誠話，即使是位於最低身分的人，也會被領導者認同、幫助。

六二 與經營陣容充分的親近，讓他們覺得自己很可愛，跟他們適應了之後，就不再拍馬屁，而是讓他們了解自己的立場。

六三 好不容易社長放開心胸正準備幫助自己，但自己卻向已經隱退的昔日經營者奉承、拍馬屁，打算將公司弄亂，最後吃虧的還是自己。

六四 與了不起的社長親近，接受他的指導一定可以使經營成功順利。只是，不要忘記分寸。

九五 正派的經營，能有德的統率部下。成功的竅門就是不要完全綁死部下，也不要逼得太緊，應該留給他們一條退路。

上六 雖然有了了不起的社長，但是有個濫用以前作法，言行隨便的顧問，是個不好對付的人。但不久，他將會被排除。

䷲ 風天小雷

現在不是迷迷糊糊前進的時刻，若能不慌亂的儲備力量，不久就能開啓道路。經營者在此必須努力用功，積存實力以待時機。

初九 即使被分發到偏僻地方的分店，若是自己能認真努力，不久後就會被認同。

九二 同事們慎重地準備從事業務，自己也被他們的精神感動而投入，因為自己很努力的工作，也能不錯過時機地達到成功。

九三 與課裡的人反目成仇，本來應該互相合作的組織變得混亂不堪，最後都無法

運轉了。

六四 制止想要積極行動的部下，是認識事態並且擔憂的部長所下的適確判斷。立場很微妙，但若能和領導者互相了解心志，解決事態，部下們的「打拼氣」也會獲得滿足。

九五 不要陷於自我滿足。身為董事長若能和董事們彼此充分合作、互相協力的話，將會成功。

上九 現在是發揮平常所儲備能力的時候，但是，若是輕視現有的經營者，自己一人不斷推進的話，終會失敗。隱退的顧問應該將實權交給董事長。

三 三 天澤履

處於危險的狀況，但是若能將之判斷分別，遵守禮儀，即使該做的事是很困難的，也能抱持著歡喜心去做，若能做好以上的心理準備的話，凡事就能順利進行。職位在上長者若能將組織內的各項責任分擔及命令系統充分了解，並且明確的知道部下的志向，幫助他們尋得方向，並應給予正確的指導。

初九 身爲一般職員，不用接受上司的援助，以獨立的氣概將工作完成的話，將會成功。

九二 心平氣和地不用彰顯自我，也不用完全說出自己的想法，若能帶著誠意有條理的做事，身爲中間管理職的你，將能以自己的力量前進。

六三 因爲身爲部課長見識缺乏，能力又不足，因此上司想要找人代替你。如果不知道自己的份量是非常危險的。

九四 位於危險的位置上，但是，如果能柔順慎重的爲領導者工作的話，情況將不會惡化，並且能得志。

九五 身爲領導者能決斷是最好的，但是，如果欠缺溫和之心、固執於效率和正當性，最後若變成喋喋不休的話，事情就不會進行順利了。身爲社長說著令人討厭的話，無理的壓制想要上進的部下，雖說是因爲站在自己立場的緣故，但是，也必須覺悟如此一來，公司就會變得混亂不堪，陷於不成功的地步。

上九 由顧問職之類職位退下來的人，若能回顧自己到此之前的過去經驗，充分反省的話，就會大吉大利。

地天泰

經營者若能位於下，謙虛的支撐全體，而將從業員放於上以提高士氣，彼此間能圓滑的互相交流意見，充分的了解志向，公司運將會大吉，所有事物都能順遂達成。是一種天在下地在上的形狀，所謂上下和合發展的形態。

初九 正是採取積極策略的時刻。若能尋找志同意合的伙伴共同發動行動的話，將會成功。

九二 也能包容被稱為組織異端者那樣的同事，即使不是處於己身附近，只要有才德，就把他引進來。不要受限於私人立場，與派閥的左右而行動的話，即使冒險也無大礙。

九三 雖說現在一切順利，但是因為艱難不知何時將到來，因此必須誠實的處理事務，若能不貪圖安逸，將保證能有好的待遇。

六四 不要只想到自己賺錢，若能謙虛的應允從業人員們的共同意見的話，就順利行事。

六五 即使身為領導者，若能尊重、採納在下位而有德的從業人員的建議，則企業將會安泰。

上六 因為安泰的狀況會在不知不覺中朝向困難，因此必須謹慎警戒，小心控制情況。

三 天地否

經營者擺出高高在上，一副盛氣凌人的架勢，在下位者因此萎縮不進上下，因此欠缺溝通，這不並是人道上的正常狀態。無聊的傢伙擺出一付盛氣凌人的樣子，使得企業沒有前途。若是規規矩矩的從業人員，就讓他們謹慎小心的行動，同時最好不要拿高地位職稱來裝飾自己。

初六 和同伴心志一致，慎重而正確的行動的話則吉。

六二 若能接受別人的說辭，並且良心的錄用有能力的人，如此一來，即使在不走運時也會吉利。

六三 企業處於逆境中，對功成名就的人而言，應該為此而感到羞恥。

九四 領導者身邊的人，若是公司陷於苦境時，必須依領導者的命令來行動。

九五 身為領導者，因為具有能力改善陷於困境的公司，所以若能覺悟最糟的情況並且堅實行動的話，一切都將沒問題。

上九 公司目前陷於苦難的最頂點，似乎可以絕望的預想一切都完了，但是壞時機不會一直持續下去的，終有一天將會便好，因此，努力撐下去吧！

三 三 天火同人

若能以光明正大的事為目標，伙伴之間彼此同心協力的話，必會成功。經營者如果能將職員的心比做己心，若是正當的事就該讓他們實現自己的志願，而且也將因此帶來自己事業的成功。

初九 不要封閉自己，排斥獨善與我執，現在正是學習與人同心合作的時刻。

六二 只在自己的朋友間凝聚團結力量，同時偏於私情，這是不好的。因此，希望能充分理解經營領導者的大方針。

九三 只是用自己的任意想法，就和企業的領導者對立，即使彼此敵對，也不能順

利從事。

九四 是奪取領導權的幹部，應該趕快覺悟自己的無理，回歸正道。若能和領導者互相協助，不算惡人了。

九五 因為是了不起的領導者，雖然一時辛勞，但是能充分統率內部，也能獲得幹部協助使事情進行的很順利。

上九 如果處於顧問之類地位的人，不要太干涉經營的事，也不要執著於以前的權力，讓它在心中淡淡而逝。

三 三 火天大有

處於非常旺盛之期，公司全體成爲一體的隆盛時期。領導者說起來是位和藹可親的人，有拚勁的職員們能幫助他，乘時勢而從事。

初九 外界有所誘惑，也不要追隨較好。即使勞苦，也要孜孜不倦的努力著。

九二 事業也能成功，地位也會上升，是屬於積極出發的好時機。但是，要趁此時，慎重的將實績和基礎穩固下來。

九三 業績大有進展，但是，要聲稱是託上司的福，將成果歸於上司的功績。

九四 能力、權威、業績都高人一等，但是要謹慎的自我約制，若在輔佐領導者時，也能通情達理的了解事物，則能得到眾望。

六五 不但公司業務昌隆，領導者並且能虛心坦懷的大力使用幹部和職員，同時也能維持誠信度。像這樣的領導者若能再進一步也保有威嚴，那就沒什麼問題了。

上九 若能做到將公司的盛運視為老天的保佑，並且謙虛的接受，就再沒有比這更吉利的了。

䷥ 地山謙

即使擁有優越的素質，若再能對人謙虛、不驕慢，那正因為此項美德使此人擁有可佩的人德，但是，最重要的是將這種態度貫徹到底。經營者若能謙遜、公平的話，則將來的大發展是可以期等的。

初六 因為能非常的謙虛，所以大事也能順利完成。即使下層職員中也有人才存在。
六二 推舉上司、伙伴，若能好好加以協助則吉。

九三 身爲中間管理職的，若能先由自己打前鋒，並從事較勞苦的工作，那麼部下也會跟隨著做，終會成功。

六四 將自身視爲無足輕重。若能彰顯襯托同僚和上司，凡事都將順利進行。

六五 身爲領導者若能充分打開心胸，聽取周圍的意見，同時，毅然的負起責任，如此一來，任何事都會順利進行。

上六 經營陣容若是不表現謙讓的態度，將會出現自以爲了不得的中間管理階層。而顧問職者，也會傲慢自大，不肯隱退，而想幫助經營者，從事統制管理的事業。

䷏ 雷地豫

雖然雖伏，但現在已到了可以奮力前進的時刻，公司業績也會大大前進。目前正在將優秀的幹部任用爲業務經理，讓他掌管業務，同時進行大型、積極的業務政策，必會成功的時期。信賞必罰，公司內的管理也會非常良好。

初六 雖說同事們能做得很好，但如果只是模仿他們，或只是阿諛別人而不加努力的話，仍舊是不行的。

六二 固守自己的職務、責任範圍，即使碰到耿直的人，若能認真做事則變為吉。

六三 不專於自己的工作，只是一味的好高騖遠、向上級拍馬屁，有可能導致前途黯淡。

九四 能得衆望所歸，業績良好。最初因為執掌事業部的牛耳，被疑心為有輕視董事長之嫌。但是，只要讓他們了解自己沒有邪心，使他們信賴你，將可以達成大志。

六五 身為領導者，下面的幹部若是大有做為總會覺得心中不是滋味，但是，若能賦與他們實務、信用他們，結果會相當好。

上六 現在業績雖然大有進展，但是好狀況不會永遠持續下去。長老若是驕傲起來就不好了，因此，現在正是要自我克制的重要時期。

三 三 澤雷隨

勉強的乘著時機推展業務，倒不如保守從事要來得好吧！經營者也不要孜孜不倦的工作，偶而休息一下會更好。

初九 根據狀況，轉業轉職也很好。並不一定死守在此之前自己所熟悉的專門技

術與領域，若是尋求新天地也很好。如果和各式各樣的人交際的話，將會奠定成功的基礎。

六二 不要拘泥於小事而誤了大事。同時，不要和了不起的經營者密切結合，也不要被身邊的無聊男子强行拉去，這些都會導致你的失敗，非警戒不可。

六三 身為中間管理者的處境是為難的，但是，現在不要回頭去看顧部下，只要經營者所做的是正確的，就遵從經營者的領導，這對你是好的。

九四 因為時勢的關係，大家並不遵從領導者，反而是歸向董事那一邊。若是董事能公明正大，誠實的從事則告。但是，千萬不可以私結自己的黨派。

九五 身為經營者擁有才幹、德性和誠意，因此員工能真摯的跟隨自己。吉爻。
上六 也想順著時勢改變工作，但在此最好不要輕舉妄動，一直努力幹下去吧！

䷳ 山風蠱

事態停滯腐敗，現在已到了非斷然的開始改革不可。為了使積聚已久的弊害能一掃而空，必須先做充分的準備，若是一旦決定實行時，為了能早日獲得成果，就必須徹底

實行。同時，要先激奮起員工的心志。

初六 前一代留存下來的沈滯狀況，必須靠新人及後輩將它改正，非要重新改革公司不可。

九二 經營者是前代之繼承人或未亡人，因為因循不振，陷於舊弊使得公司內部腐敗不堪。雖然口口聲聲要堅強，但光是堅強起來的話是沒有效的。必須慢慢地改進。

九三 被稱做公司的毒膿，這是令人難以忍受的事。只要能回到正道好好努力的話，終有一天會得到回報的。

六四 陰柔不才的幹部們想改善企業，因為這樣做只會使事態更加惡化，所以不要勉強行事，先保守的撤退下來吧！

六五 做為第二代的董事長，你很有才幹。能夠改革前代公司留下來的腐敗，並且再創奇蹟。

上九 早已是長老了，並不須要積極的輔佐經營者，隱退下來歡渡餘生是較好的選擇。

地澤臨

正是運勢強盛，業務鴻圖大展的時候。但是不久後，衰退的時期將會來臨，因此也要早做準備再一邊前進。員工中，有優秀的、也有劣材的、想法不同的也有，面對各式各樣的員工，必須全部加以包容、教育他們，使他們了解公司的方針。

初九 即使是一般員工，因為擁有很好的品德，能夠和同事互相協力合作共創高業績。

九二 業績昌隆。應該積極的去做，現在擔心不景氣還太早了些。

六三 因為狀況良好，所以變得驕傲起來，如此一來，將導致各方的阻礙。若能慎重注意的話，就不會有問題。

六四 不要過分自信，要充分得到部下的輔佐，身為幹部若是能自勵的話，將會一切順利。

六五 身為領導者，不但能力好，並且能善用人材、充分了解事態而經營，吉。

上六 慎重的處理物，並能掌握下層職員，所以不會發生問題，業績也會呈現好狀況。

䷊ 風地觀

如同風在地上行走一樣，公司裏經營的理念很廣泛，並且公司內經費的用法很樸實，但是，因為是真心的對待員工，而且幹部職員也都能誠實的在業務上努力，所以即使公司業務不振，但內部卻不點也不動搖。

初六 身為下層的職員，因為不明瞭公司全體的業務，因此只有不充分的見解，只是職位低微倒也無妨。但是，身為上位者，若只有那種程度的見識就很糟糕了。

六二 身為下級幹部，雖然想知道公司的種種事務，卻因為站在較低的立場來看，只能窺見部分事實。但是，身為經營者的人若是如此，就很傷腦筋了。

六三 成為中間管理職的人，應該了解自己能晉升到何種程度，或是轉而了解自己的器量大小，反省之後，就該是考慮自己進退問題的時候了。

六四 是能夠從整體的立場來看公司業務的人物。身為幹部，若是能讓自己大大的發揮經營手腕的話，將會更好。

九五 身為領導地位的經營者，應該自覺早已不再是靠自己一個人，來解決事情狀

沉的時候了。同時，所謂經營者該具備的樣子，就是在一般情況下，當職員很快的反應他們對你的看法時，觀察下位職員的行動，以做為經營者自我的反省依據。

九六 由現役的經營者，最後變成長老身份，出任顧問、參謀等職。不要太關注自己後輩們所做的是，而是悠哉的生活著。若是真正需要時，給職員們一點訓誨的話也好。但，請更加達觀些！

䷔ 火雷噬嗑

公司裡有紛亂，或者是障害，或是令人惱怒的狀況時，應該當機立斷立刻除去這些障害物。為此，必須實行信賞必罰，將不好的幹部開除掉，像這種程度的治療法是必要的。

初九 爲了不使下位的職員做的太過分，必須替他們配上枷鎖，使他們能慎重的從事業務。

六二 隨著時機，有時可以以柔軟溫和的態度來指導在下位者。但在此時，必須以強硬的態度來嚴峻監督、指正他們。

六三 問題出在中間管理層中，要將它除去並不那麼簡單。或許會稍稍影響業務也說不定，但是必須斷然改正它。

九四 爲了阻止幹部的胡亂行爲，經營領導者的真誠努力是必須的。但是，引起這件事的本體就是自己，所以領導者必須反省自己。

六五 非要下決心整頓公司不可，但是要覺悟，這將對公司造成不良影響。

上九 公司內的混亂狀況，是因爲早已退出第一線的長老在背後操縱的結果。即使是前輩，爲了公司前途，也必須斷然的將他排除掉。

䷔ 山火賁

在企業成長中，身爲組織的一員，爲了工作的緣故，必須整理、裝飾相應對的體裁，並且使衆人都了解這些事物。同時，製作這些效果，並不是因爲內容的虛假或外表的虛飾，而是爲了將實際的價值更有效果的顯示出來，這在外國企業與宣傳公司中是經常應用到的。像這樣的體裁，可以觀察公司表面上所呈現出來的動靜，並且認識時代的變化、人心的真實性。經營者爲了能適當的將公司營運好，應該避免用處罰來威脅職員，也不

該太嚴厲的監督他們。

初九 即使分配到公司的車子，也要特意的徒步上班。個人擁有的賓士轎車，在平常業務中也不要使用。這樣的態度，或許被認為是矯揉做作也說不定，但卻是企業人適當的處世方法。

六二 留著鬍子，並且將它整理得很有味道的樣子，貿易的客戶也將自己視做大人物來看待。但是自己必須自覺到，他們並不是爲了自己的外表才如此招待我，而是因爲存在於自己背後的公司及上司的關照所致。

九三 心中想著要多多打扮、修飾自己才行，但是，真是成功的基礎並不是外表，而是本來的自己，所以遵守本分才是成功之道。

六四 身爲董事，既不是領導者也不是一般職員，是處於兩難的局面。但是，不要組織派系，也不要苛責部下，如此一來，就能高明的統率下位的職員，也會成功。

六五 經營者的生存之道，是爲了培育企業，爲了社會的緣故。即使被認為是很吝嗇的人，只要過著樸實生活方式，心中就會快樂。

上九 不要被現世的榮譽和眼前的利益所限制住，遠離欲望、誠實的生存下去吧！

也不要想去裝飾門面，只要按照應有的狀況努力不斷，就可算是最高的生存方式，處世方法。

䷳ 山地剝

在此之前不斷的晉升職位，慢慢的逼近高位，但是，不久後將會完全失去。時間流逝，自己也老了以後，面對此事也是沒有辦法的呀！不要勉強從事，對下位者充分的寬厚對待，連員工的住宿問題也包括在內，充分的讓他們生活安樂。

初六 由下面開始，打算使經營陣容翻覆。最後，他們終究要失去自己的工作地方。只是，要用心對付他們。

六二 下級管理職也動搖起來了公司裏能信賴的協助者一個都沒有，處境很困難。

六三 也有不敢擔任翻覆領導者陰謀的中間層人員，將他們孤立起來，不要視他們為伙伴。

六四 身邊的幹部也背叛了，已經是無法挽回的狀況了。因為太勉強了，還是放棄吧！

六五 心中有各種迷惑的同事們，聚集在一起，推舉你為叛亂軍的首領。但是，並不是真正的請你擔任領導者，而是先給你適當的地位以應付危機。

上九 超然地暫時遠離實權。總有一天公司內外會出現很多協助者，而惡黨們失去地位的時機也將來臨。

䷏ 地雷復

一陽還復。春天來到，朋友也聚在一起，在此之前的黑暗期也結束了。此一階段，不要勤於工作，而是遠離日常業務，沈思考慮，認真的訂立企畫，以備發展之用。

初九 即使犯錯，若能立刻反省矯正，就不能視為過失。也會大大吉利。

六二 柔順的遵從上司的指導，因為採取正道，所以吉。部下也會心服自己。

六三 周圍沒有太多助力，心中也很迷惘不知該做什麼才好的呢？因為自己曾努力摸索正道之事，所以終究會成功。

六四 因為能採取中庸之道，向著正確的方向前進，所以即使會感到孤單寂寞，也能順利行事。

上六 置正道於不顧，強行不當的事，將會招致失敗。站在經營者的立場，組合不正的同事，強迫、勉強共事，也將導致失敗。

三 三 天雷无妄

人不論抱持著怎樣的希望和努力，總會有遭遇困難的時候。不論是命運或天災，都不要受人間的小欲望所限制，只要能循著正道而行，即使是天命的不利，都能忍受下來。但是，不要違逆自然、勉強行事。

初九 不要好高騖遠，遠離私欲，按照自然法則行動的話，將會得志。

六二 不要爲了貪圖自己的私利、欲望而工作。將工作當成天職而努力，必會成功。

六三 當事情進行不順利時，一切都感到不和協、不相稱。公司的損失也有其他的因素，碰巧相關的部門效率不彰，所以受到了牽連。

九四 不要妄進，若能將自己職務的本分好好做好的話，就不會有災禍。

九五 經營企業後，由於意想不到的事情，本來不是自己這邊的責任，卻受到災厄。但是，事態終究會好轉。不必擔心，也不要亂了手腳，安心等待改善之期。

上九 短視、自私自利行動的話，將受災害。還是努力工作吧！

䷳ 山天大畜

並不是能儲積知識技能就是好的，非要到外面的世界去對社會做貢獻不可。不要只是待在家裏做一名無所事事的人。同時，若是培養成優秀的員工，就可以大大的應用，使他們活躍。

初九 因為時機尚未成熟，所以不要輕舉妄動，若是能謹慎計畫，就不為禍了。

九二 目前力量不足，還不是推出積極策略的時候。若能統制自己的部署以待時機，則吉。

九三 積存了足夠的實力，但是還必須稍待一下，與經營者合力開創業績的時機尚未來臨。雖然心中焦急，但是稍微忍耐一下是重要的。

六四 身為幹部，必須制止部下的猛進，並且費心的培養實力。忍耐之後，慢慢的前進，一開始就會獲得喜悅的成果。

六五 能高明的操縱公司內有能力的人，使其發揮業績才能，這是領導者的幸福。

上九 若能以顧問及老師的身分，將自己累積多年的知識、經驗、朋友、關係等，無私心的提供給現在的經營者，如此一來，可以期待企業的新發展。

三 山雷頤

培養優秀的員工，以及能在有能力的經營者底下發揮全力，這些全是商業界的本願。但是，身爲了不起的商人，必須言語慎重，同時要注意飲食，也千萬不可沈溺在紙醉金迷的夜生活裡。

初九 忘記自己企業以前所建立的尊貴形象，移情於其他公司。只是自私自利的考慮自己的事，像這樣的職員，一定會失敗的。

六二 不顧自己實力的不足，組織派系，而想操縱在上位的人，最後會得到失敗的結果。

六三 驕傲的瞧不起經營者，只爲了私利而活動的人，將不會成功。

六四 高明的利用部下，雖然具有野心，卻能創出好業績。實際上，是因爲仗著領導者的威光爲後盾。

六五 身為領導者，非經營不可。但是，雖想支配一個營業體，卻缺乏心理準備、經驗與實力。因此，必須任用組織內的人才，抑制自己衝動的欲望，並且遵從公司長者、顧問們的指導。

上九 因為不是負責人，若是經營的話，會引起別人的迷惑也說不定。但是，因為一開始就沒有私心，並且能重振公司內外的聲望，為公司而努力，因此，將會有令人意想不到的喜悅業績。

䷶ 澤風大過

企業的規模快速擴張，但是支撐這些組織的業績卻沒有因此隨著成長。本末倒置，營業與現場都是弱體，管理部門也很頭痛。但是，在這種困難的局面下，若能毅然的打開困局，迎向前去，將能達成所願。

初六 面對困境，慎重行事，不要以強硬的手法，而是用柔軟的處理方式來突破難關。

九二 組織僵硬，企業也已老化，可錄用新人和女性來改變內部。

九三 上級也無法依靠，員工們又幫不了自己，企業即將崩潰，自己的地位也岌岌可危。

九四 由於下層職員的支持，企業又再度繁盛起來。但是如果忘掉員工的努力，只是向長老們奉承、拍馬屁的話，將會出現不好的結果。

九五 老女董事長提拔與她關係良好的年輕男子，想藉著他來恢復不振的事業。一時之間或許情況不錯，但結果卻會失敗。

上六 對於即將倒閉的企業，想把自己豁出去了也要挽救它。而長老也努力的想將它振興起來，結果自己和經營者都以失敗做終結。這種覺悟與犧牲式的努力，將會獲得一點無形的回報。

☵ ☵ 坎爲水

困難接踵而來，是屬於很糟糕的時期。但是，若能誠心貫徹到底，就不會失去公司內外的信用。以自己真摯的行動來表現，最後必能克服危機。在面臨困境，難以前進的時候，可以利用公司內研修的方式，以待士氣的提高

初六 現在是身犯重重錯誤，全身都動彈不得的時候。此時要諦觀一切，等待時運的轉換。

九二 很難脫離困境。但是，只要努力，將會獲得少許成果。

六三 怎麼努力也沒有太多進展，是深陷深淵之時。商人也會有遇到這種情況的時候，貪功則招致反效果。

六四 想脫離危機、頹廢時，並不是利用大筆金錢，或是盛大的招待對手。而是簡實、樸素，不拘泥形式的往前邁進。

九五 員工們也很辛苦的努力著，卻以最壞的狀態結束事情。若能得到幹部的輔佐，董事長也不斷努力下去，最後終能脫離困境。

上六 已到了無可挽回的惡劣情況，目前沒有轉好的可能性。經營者和長老非負這個責任不可。但是，終有一天，好轉的日子會來臨。

三 離爲火

前途光明的企業業績，現在是非常興旺的時候。但是，對事物不要用太強硬的態度。

若能讓所有員工都了解公司的理念，以和順柔軟的方式來處理事情則吉。

初九 身爲下層職員，因爲尚未充分了解事態，所以不要輕舉妄動，最好等到事情明朗化了再行動，就不會出差錯。

六二 不要偏袒於一方，也不要走極端，若能光明正大行動的話，則吉。

九三 人生或事業無可避免的都會走向日沒西山的時候。中間管理層也不可因爲接掌了公司業務、公關之職而驕傲起來。若是如此，將會有不好的結果。

九四 董事太過橫暴、一味逼迫，結果公司內外都沒有意願接納、服從他。

六五 不是屬於喜歡賣弄權力那種類型的負責人，反而是一個容易動感情的人。若能謙讓柔軟的處理事情，也能成爲一名成功的經營者。

上九 受負責人之託，取代強硬的長老，推行公司內改革工作。排除不正分子的首魁，並且原諒追隨他的下級職員，使公司內秩序安定下來。

䷊ 澤山咸

組織內的人際關係終究和男女交往是一樣的，必須互相交換意見不可。同時，謙虛

自己以容納他人的言行，對女性也要睜一隻眼閉一隻眼。寬容的態度可使事物順利進行。

初六 激發起組織末端下級員工們的幹勁，再將之轉移到公司外行動。

六二 現場組長隨意行動卻沒有主見。還是老老實實的做事吧！

九三 不依據本來經營領導者的命令行動，只是附和中間管理層的意見，隨意的行動。如此一來，一定不可能做得很好。

九四 幹部彼此間都視為朋友，或者幹部與職員彼此關係良好，這是可喜的事。但是，以企業組織來看，如果缺乏統制方式，就不能充分發揮組織功能。

九五 位於領導者寶座上，對經營之事心中無欲念，也不全力以赴，不夠尊重職務。
上六 對於光會逞口舌之快，欠缺誠意的長老，也是很令人困擾的。只能和他聊天敷衍一番，不能真正從事商業。

䷲ 雷風恒

不起波折，穩定的業務能蒸蒸日上。當此之時，若有遠見的經營者，就可以明確的定出公司的方針，並且不要隨意的改變它，正大光明的繼續做下去。

初六 因爲日常業務穩固進行，若是胡亂的尋找變化或改成新形態，將會造成不順利。

九二 身爲下層管理職務，本來是希望能積極從事，但是必須止於本有的地位，在崗位上樸實的做事，這是很重要，也是爲了自己的緣故。

九三 對於自己的地位無論如何也安定不下來的中層管理幹部，如果東做西摸摸，做得太過分時，別人也不會接受你。

九四 身爲經營陣容的一員，積極的推展計畫。卻因爲自己本身就不具有那樣的能力和基礎，所以效果不彰。

六五 若是婦女的話，遵守柔順這個方針，跟從別人就不會出錯。但是，若是身爲優秀的經營者，就必須臨機應變，自己做爲主導者來行事。

上六 將地位與過去的功績拿來自豪，即使採取令人意外的做法也會全然行不通。

三 三 天山遯

走下坡的時期，不可期待做大事。此時，最好退一步來做事，並且最好跟困難保持

距離。對於無聊的傢伙，即使自己以嚴厲的態度與他們應對，但是，爲了不構成其他事端，最好不要太靠近他們。

初六 此時最好不要勉強前進，停下來老實做事的話，就不會有禍事。

六二 經營者表現出想逃避的態度，身爲現場長官則不可跟隨他，必須認真的守護職務，同時與經營者保持不即不離的態度。

九三 身爲中層管理者不可以輕易的就撤退。能掌握部下，在業績方面就還過得去。

九四 對幹部而言，非得努力從困境中逃脫出來不可。但是，對無能又沒有誠意的幹部而言，可能沒有那麼順利。

九五 領導者不要被利益和面子問題所牽絆，若是能撤退並且矯正行爲的話，則吉。
上九 因爲自己早已是功成名就之人，不要管企業內的混亂，放鬆自己退休的話，將會更好。

䷳ 雷天大壯

目前正乘著壯大的聲勢行事，稍微有點憑空騷動之嫌。是應該注意是否做得太過分

的時刻。經營者一定要留心注意照手續規則來從事，正當、有條理的從事業務拓展。

初九 若是沒有充分考慮，只是拚命的前進，焦躁的話將會失敗。

九二 若能保持慎重，並且按中道行事，就能順利進行。

九三 眼前看不到的同事想乘勢妄進，結果陷於窮地。因此，有能力的幹部必須自制、沈著，不要犯錯。

九四 不要暴進，因為堅固、有條理前進的話，業績也會隱定的不斷提升。

六五 身為領導者，對於不遵從公司的經營方針，想離開公司的員工，不必勉強留下他們。身為經營者做事不一定都是適當的，但是，不要太過強悍是較有利的。

上六 不了解自己的實力，行動得太過分，將會無法運轉而招致失敗。但是，若能充分反省，付出與自己相對的努力，事態將會好轉。

三 三 火地晉

現在正是氣勢旺盛，大步前進之時。能得到自己公司的經營者及貿易客戶中重要人物的信任，並能發揮全力。只是，除了努力之外，也要充分活用自己的才幹及個性，這

是不可忘記的。

初六 如果前進的話有障礙，身為下層的職員，目前還得不到經營者的幫助。但是，只要認真做的話，終有一天會打開前途。

六二 在幹部席中有可疑的人，自己也難以發揮全力，但終究會被負責人認同。

六三 一般來說，員工都能誠實的支援自己，工作也能順利進行，並且能一展己志。

九四 給予很好的地位，卻充滿私欲，汲汲做自己工作的幹部，非將他開除不可。

六五 心中雖然有不滿意的地方，但是在很多人聚集的組織中，這也是無可奈何的事。不要被小小的損失或利害關係所限，積極從事的話，則吉。

上九 忙於征伐公司內的反對派，反而疏於自己的業務。若能反省，改善自己的行為，就不會有問題了。

䷔ 地火明夷

情況不良、不適當、業績不振。有時好有時壞。雖然勞苦，若能堅守正確的做法，努力不斷的話，總有一天會轉好的。身為一個上班族，因為見識不足的領導者而使自己

陷入不利的時期，必須忍耐再忍耐。不要當面發脾氣。

初九 跟著不適當的經營者做事，有時也會惹禍上身。要冷靜的退出困境，逃離危難。經營者或許會抱怨你，而目前的生活也會陷於困境，但這是沒有辦法的事。

六二 若是一味的在不當的企業裏工作，自己也會受傷。若能藉助外力逃出去的話就不會有問題。

九三 成爲一名中層管理者，不要一味的逃避，必須點燃公司內部改革的火炬，試著將不正不適合的公司支配者除去。

六四 身爲幹部，因爲能充分了解公司不正不合适的經營形態，不要加入他們，還是辭掉工作吧！

六五 身爲子公司的負責人，不要答應本公司不正當的要求，以低姿態來應對，不要捲入是非圈中。因爲自己經營的部下並不是沒有能力呀！

上六 暗愚、不誠實的經營者最初很傲慢，但是，總有一天，將會倒下來。沒有人德的經營者，下場都是悲慘的。

三 三 風火家人

企業組織中，最重要的就是將公司的秩序整頓起來，並且將各職位的各個責任與權限有秩序的分配清楚，如此一來，企業營運就能順利行事、獲得成功。有能力的經營者必須嚴格遵守公司內的規則手續，並且尊重它。

初九 身為商業人不要忘記初衷，遵守規律，並且做事小心謹慎。

六三 身為下級管理者，不要好出鋒頭、多管閒事。同時，也不要被外面的繁華麗所迷惑，當一名好的後勤人員，也不要厭惡當無名英雄。這樣將帶來成功。

九三 公司內大家一團和氣是一件好事，但是太過興奮、雀躍就會失去公司的節度。監督者若能以嚴格的態度管理，將會有好的成果。

六四 輔佐負責人的經營陣容應該慎重的整頓公司內部，發展業務，業績也會大大提高。

九五 身為領導者，不但有品德、能力、並且有威嚴，能適任領導之職。能與公司員工和睦相處、治理得有條不紊，業務也能一帆風順。而任用女性為監督來輔佐自己，這也是成功的根源。賢慧的太太也是一大功臣。

上九 身爲公司的長老，有很大的威望。能將自己的經驗合宜的提供給員工做參考、教訓。因爲自身行爲端正，公司上下無不心服口服。

三 三 火澤睽

公司內部爲了無聊的小事互相衝突起來，彼此反目成仇。若將彼此敵對的二個人放在同一單位的話，將會妨礙公司營運。若能進一步再將不合的二個人搭配應用，藉著這樣的安排互相彌補、配合，日常業務也就能方便進展了。

初九 年輕的同事，因爲性急又興緻勃勃，有時也會獨自行動，但是，終究會回歸到組織式行動的。同時，即使對方是惡黨份子，若能寬大接納他的話，就不會引起仇恨了。

九二 不透過正式的手續和組織與經營者會談，並且不得不以非正式的形態來交換意見。這是因爲公司的現狀，不得已而採取的方式。

六三 互相遠離對方，彼此誤解、懷疑。若能見面，彼此率直的將意見說清楚，就能彼此理解、同心協力，把業務推展的很好。

九四 沒有心腹的部下，上司也不和自己商量事情，真是孤立無助、勞心勞力。但是，若能改變自己以前的頑固，在部下裏也會找到值得信賴的人。若能真心以待，彼此溝通合作的話，即使在危險的狀況中，也能順利過關。

六五 身為領導者，感覺到自己力量可能不足。若能和負責現場者親近、成為好友，會因為想法上的溝通，使事情順利進行。

上九 公司內意見缺乏疏通，大家各懷鬼胎，彼此挑撥離間、互相憎恨。但是，若能反省自己，去掉心中的疑心暗鬼，不要把大家都當惡人看待，反而能協助他人，彼此密切合作，就會知道大家都是朋友，也會獲得好的業績。

能夠了解公司內每一個人都是具有不同性格的人，另一方面，在大範圍來看，又有大致相同之處，大家都能夠彼此親切合作。「睽」就是教導我們要認識這種兩面性

䷥ 水山蹇

閉塞的狀況。因為這不是自己一人就可以解決的事，所以最好請求上級，有力量者的協助。只是，遇到困境，將它視為一種磨鍊，不斷反省自己，試著吃苦看看。若能以

較遠大的眼光來看待困境，就不再是險惡的事了。

初六 若是遇到險難時，要耐心等候，不要勉強從事，現在正是必須採取這種姿態的時刻。

六二 所謂下層管理職位，就是常常須要直接面對困難的事務，這是一種不斷辛勞的職務。因為這些都不是爲了自己本身的利害才發生的，終有一天會被上級認可的。

九三 碰到困難，在此不要勉強前進，最好是退下來停在原地，事情也會變得順利起來。

六四 碰到難局時，若能了解自己能力的不足，和領導者、中層幹部互相協調，誠實、踏實的努力做事，前途將是光明的。

九五 領導者若能站在前頭，以必死的決心來打開僵局，部下們必然也會跟你，整個公司將合爲一體，也會克服困難。

上六 不久之後，困難時期將會過去，一切都將重見光明。若能捨棄自我，讓有能力的部下發揮才能，協助領導者突破困難的話，煩惱也會順利解決。

䷏ 雷水解

目前正是脫離險難，解決問題之時。此時，應該平和安靜做事，讓員工好好休息。只是，若有尚未解決的事殘留下來的話，要儘快的將它處理好，以防止它變成將來的禍根。

初六 沒有力量的一般職員依靠上級的話，因為這也是沒有辦法的事，原諒他吧！

九二 工作成果大大提高。積極的去做吧！

六三 沒有才能又欠缺人德的人，卻當上幹部，成為公司內混亂的根源。周圍的人都與他為敵，本人實在是可惡至極。

九四 停止和無聊的中堅幹部往來，若能使真正有能力的員工發揮力量的話，就不算違背幹部的職責。

六五 擁有柔軟心意的負責人，借助有能力的幹部的幫助，將邪惡的員工或客戶排除掉。若能光明正大，有誠意實行的話，雖然他們號稱為惡黨，也會乖乖的離開公司。

上六 對於沒有能力、又不誠實，居於高位卻又謀求私利的同事，此時，正是將他們一掃而空的時機。

三 三 山澤損

本來，爲了賺錢，就必須投資。經營者若是能犧牲自己，甘於樸實，誠實的行動，一定會得到很好的回報。同時，員工們若也能抱持著認真的態度，努力工作的話，任何事都會順利進行的。最重要的是要去除自己的私心。

初九 不要只是局限在自己的工作範圍內，而是要站在企業全體的立場來看事情。目前先援助其他部門，自己份內的工作暫緩再做也無妨。

九二 避免嘩衆取寵，忠實的守住自己的職責，將使組織全體都步上成功之路。

六三 很多人一起做事的話，大家無法步調一致。獨立特行的話，反而能獲得同志。

六四 雖然身爲幹部，自己多少是屬於軟弱的性格。若能獲得部下的幫助，就能順利行事。

六五 身爲有名的經營者，若能沒有私心的努力去做，必會成功。若能確實行動的話，企畫部門的預測也不會落空。

上九 身爲長老，功成名就，大成功之人。不要爲了個人的利益組織派閥，以自己

的人望來結合員工，並且爲領導者盡力。

三 三 風雷益

上級者若能抱持著，即使虧損也要謀求下層員工們的利益，若有這種想法，員工的士氣也會大振。如果在業務方面又能推出積極的策略，公司將會獲得很大的成功。身爲經營者，要不斷吸取好的例子做爲教訓，如果察覺到自己的錯誤時，也要立即改進。

初九 現在正是能將事情做成功的時刻。只是希望不要給予下層員工太多的負擔。

六二 認真做事的話，將會做得很好。信任企畫部門的預測，遵從領導者的指導，必能成功。

六三 即使有凶事，若能誠心誠意克服它，爲改善事情而努力的話，公司內也能穩固下來，業務也會轉好。向負責人充分的說明此時真實的狀況吧！

六四 幹部要率直的向負責人說明自己的意見。爲了打破僵局，即使轉讓公司也無妨。

九五 安排良好，令員工思慕的領導階層。職員們也互相協助，公司的業績也大有

進展。

上九 雖然獲得很大的利益，但是，公司卻面臨轉機，所有的政策都不奏效。上面的人若是被私利或眼前之事所蒙蔽，不久將會被外面其他的公司趁機搶走客戶。

三 三 澤天夬

公司業務不斷進展，以迄於今。但是，會因為現在的一人獨裁作風，使得公司整個失敗。若能由在下位的員工高聲反映不平不滿的聲音，即使內部沒有激烈的權力鬥爭，那個沒有德性的領導者，不久後也不得不去職。

初九 雖然想改善，也試著做了很多事，但是因為自己只是個下層職員，所以效果不彰。必須覺悟會受到責備。

九二 憂慮事態，呼籲大家要注意。即使外面來干涉你，很幸運的，你可以受到保佑而脫離困境。

九三 排除不適當的領導者，在私情上，或許別人不能忍受。同時，在同事的眼光中，你將見到懷疑的眼神。但是，因為你是為了全體而努力，將來會被接納。

九四 因為自己和經營陣容有關連，所以推動放逐領導者的事很困難。若能將手下的同事放在陣前，自己坐陣後方行事的話，就會成功。

九五 雖然是有問題的領導者，但是因為原本和他很親近，對於辭職的事很難說出口。同時，自己對現在的事態也有一半的責任，所以，必須採取斷然的態度。

上六 雖然到此之前都能威風八面，仗勢凌人。但眾人將逐漸遠離，地位也將被撤消，趨於滅亡。

三 三 天風姤

公司業務太過興旺，同時下層職員中有才德不足卻又飛揚拔扈的人，非要好好保護公司的秩序不可。此時，領導者必須將自己的意見普遍的讓公司知道，並且堅持原則的統率公司才行。

初六 雖然只是個小職員，但是很能讓人接納他，並且反應機敏，覺得他宛如重寶。但千萬不可以讓這樣的傢伙驕傲自大起來。必須好好的管理他。

九二 位於控制具危險性職員的地位上，但是，千萬要小心不要太靠近以免被捲入

是非中。

九三 很快的就被不該任用的職員所誘惑，最後決定不將他當成伙伴。因此反而因禍得福，遠離小人。

九四 身為經營陣的一員，應該能有秩序的處置公司內的事才對。卻因為不斷的管制，反而帶給企業不好的影響。這也是因為平常和職員們距離太遠的緣故。

九五 雖然有各式各樣的員工，卻能很高明的指揮他們，使各人能力發揮到極致，這是經營者的能力。但是，若是時機成熟，就該有技巧的處罰不良的員工。

上九 器量狹小的顧問，和不良的職員發生衝突，但是，千萬不要輕蔑對方。

䷁ 澤地萃

創業之初，即使經營者實行一人獨斷統治也無妨。但是，當企業漸漸發展成龐大組織時，輔佐的經營陣容就必須一手承擔起經營責任。當員工們服從其德望時，將人數衆多的員工大衆集結起來，組成企業組織的形態，此時，業績也會突飛猛進。

初六 位於公司末端的員工，對於無法直接和經營者交流或許心中會有不滿，但是，

可透過中層管理者的溝通來參加社務。

六二 受到領導者的照顧，若能不變得自滿、驕傲起來，吉。

六三 正準備在經營者底下集合做事，但做什麼比較好沒有概念。也沒有朋友。

九四 不但有才幹，並且深得人望，在公司內掌握很大的權勢，但也不可以無視負責人的存在。

九五 身為領導者品德良好，公司內頗富眾望。但是，常務董事是位有能力，能掌握員工的人。若能將自己的才德再提高些，就能統率全公司了。

上六 本來結合良好的組織，因為業績的變化，變得離散不齊。若是能和經營者合力共同努力的話，還是有希望的。

䷁ 地風升

積極努力的話，業績也會大有進展。跟隨業績而來的，自己的地位也會上昇。但是，千萬不可驕傲，必須順應周圍，持續付出自我成長該有的努力，如此一來，將會獲得高層領導的地位。

初六 雖是一般的小職員，但是很實在的工作，和課長合力貢獻業績，將來也會一起升級。

九二 得到經營者的信任，誠實、樸直的努力工作，將得到令人歡喜的結果。

九三 如入無人之境，做事非常的順利。原本，沒有妨礙者出現的話，也可意味著沒有工作原則。

六四 因為溫順又沒有任何野心，所以是一位很得到負責人信任的幹部，事情都進行的很順利。

六五 並不是屬於蠻幹型的領導者。能得到優秀的高層幹部們的輔佐，活躍於事業上，業務也會大有進展。

上六 一旦成為會長，就應遠離實權。因為判斷力和情報收集力早已大不如前，所以不要掙扎了，還是老實的待在崗位上吧！

三 澤水困

走到阻塞不通、窮困之地。即使說出實情，別人也不相信自己。但是，若能抱持著

真心，在正道上努力的話，總有一天，達成己志的日子終會來臨。

初六 陷於窮地，目前動彈不得。客戶也不將自己當做對手。忍耐吧！

九二 辛苦的時期，暫時達觀的等待吧！不久經營者會了解自己，助自己一臂之力。

六三 遭遇難局，周圍卻沒有人幫助自己，相當惡劣的狀況。好好的改正自己吧！

九四 身為幹部，一直很想幫助部下，但是因為與中間管理者有嫌隙，並且也曾責備過部下，所以無法順利進行。慎重行事，尋求慢慢的解決問題吧！

九五 身為經營者，有責任打開僵局，衝破大難關。解除不良社員的行政責任，提拔有幹勁的課長，同心協力努力去做。

上六 不安的狀況，人心、事業都動搖了。不要勉強去行動，若能好好反省自己，終會好轉的。

䷧ 水風井

人、物、金融等等資源都齊備了，但是，現在一個也沒用上，有的用到一半就放棄了，破壞了好不容易才得到的資源。真正有才德的經營者就必須好好安慰、慰勞屬下的

員工，並且勉勵他們、幫助他們。

初六 長久不振，連幹勁也沒了。被私欲所蒙蔽，別人也懶得理會他。

九二 能力好、人品佳，遺憾的是，經營者沒有注意到他，上司也不重用他。並且，還常常受到部下的拖累。

九三 雖然工作能力强，但是上司卻不會適才任用。不久之後，將會被負責人認可。

九四 位列經營陣容之中，與其發揮自己的才幹，不如好好輔佐領導者，將會成功。

九五 身為經營者，為人清廉，不被私利所限，是一位能培養員工發揮才能，公正的領導者。

上六 是一位對員工、客戶都不會有歧視待遇，跟任何人都公平親切交往的會長。不但大家都心服口服，而且也是帶給大家幸運的人。

三 澤火革

現在正是改革的時機，應該斷然的將所有的事務加以革新，發展新業務。雖然內部有派系之爭，若能去除私心，抱持誠意改革，將能順利進行。但是，必須在明朗的氣氛

下進行改革。

初九 現在時機尚未成熟。暫時忍耐，最重要的是堅守地盤。

六二 改革的時機來臨了。若能堂堂正正的實行變革，領導者也會和自己相呼應，將會成功。

九三 即使強迫性的改革，事情也不會進行順利。必須覺悟，抱著必死的精神，重覆不斷的進行革新，改革就會有成就。

九四 以正當的目的立志改革，若能以正大光明的行為求進行，就能實現改革的目標的。

九五 經營者必須下決心從自己革新起，並且將決心明白的昭示大家，如此一來，大家都心服口服，大改革也會成功。

上六 最重要的是經營者本體，要明確的表明將踏上改革之路。一般的職員在了解上級決心改革之後，將會追隨到底。

三 三 火風鼎

所謂鼎，本來是指有三隻腳的鍋子，是君主的象徵。身為領導者，必須能和幹部及一般職員互相交流，在和協的談笑中，不但能促成上意下達，同時還能吸收下情。並且藉著公司內良好的交流、溝通，企業組織會變得更安定、強固，負責人的寶座也更加安泰。

初六 在面臨公司內部的改革時，若能由下面開始完全改變革新，這對去除舊垢有很大的效果。

九二 在公司內有彼此仇視的競爭對手，但是，因為對方不是了不起的傢伙，只要自己行得正，就沒有妨礙。

九三 不管自己有怎樣正當的理由，對部下怒聲斥責、強迫壓制部下的行為，都不是一個身為中間管理職者所應有的態度。若能帶點親切感則吉。

九四 好不容易才成為董事，若是過分信賴無聊的部下，或是不顧實力貿然行事，都會招致大失敗。

六五 這位領導者人格高尚，並且對經營的心理準備工作也很充實，能夠嘉惠好部屬，會收到大成功的回饋。

上九 現在是正當確立企業組織，好好發展業務的時機。若能讓了不起的長老在後面監控全局，充分的幫助現任的經營者，公司業務將能鴻圖大展。

䷲ 震爲雷

在各式各樣的情況，以及驚嚇、騷動時，還能保持處變不驚的商業人，就是指對一切事物能達觀，不被捲進騷動中，也能不載浮載沈的活著，能夠經常戒懼、反省以及沈著應對的人。

初九 即使有大活動、大變動，因為能夠未雨綢繆，準備充分，所以能輕鬆、愉快的處理事態的變化。

六二 現在正是危險的大變化不斷來臨的時候。但是，即使損失金錢和利益，也不會變得很狼狽。若是不執著過去的話，增加收入的日子還會來臨。

六三 沒有實力的中間管理職，對於事態的變動只是恐懼、擔心著。若是能密切注意，自我警戒，就不會受到大的災難。

九四 本來期待企業能做大規模的行動，但是因為實力不足，進行得並不順利。

六五 現在正是問題接踵而來，不知所措的時候。若是能夠柔軟、不勉強的經營，認真努力的話，就不會到失敗的地步了。

上六 在動亂期中，也沒法利用關係。也不能從混亂中救出親密伙伴，因為自己是弱者，這也是無能為力的事。若是能小心警戒，就可以避過大的危險。

艮爲山

不要盲目前進，好好把握住自己的立場，不要喪失自我，也不是依賴他人的時刻。

在組織內工作的人，自董事長以下，各有各的地位。但是，首先應該在適合自己地位的責任上，拚命的工作著。此外，若從事非本份的事情，就不會被視做是優秀的商業人。

初六 因為位於下層的地位上，應該堅固的守住正道，不該輕舉妄動。

六二 直屬上司部長，是一位太過保守，令人不快的人，但是身為課長，不得不遵從他。

九三 頑固的部長，妨礙部下和領導者的觀念疏通，貫徹多一事不如少一事的理念，有很大的過失。

六四 身爲幹部，卻不積極的行動，爲了避免負責人叫自己做業務，對一切事情都不表示意見。

六五 身爲領導者，不要輕率的高談闊論，若能慎重的發言，將不會有問題發生。

上九 以誠實篤厚的態度來行事，並且被敬重爲一位重厚的長者，這是身爲一位優秀顧問者的處世方法。

䷳ 風山漸

現在正是不慌不忙，踏實地逐漸邁進的時刻。所謂優秀的經營者，就是能像山那樣的穩重，若能抱持著賢德的品格，採取適合其高地位的態度，員工們所有的工作狀況都會變好。

初六 新入職員目前還很年輕，不太知道做事情的方法，周圍的人也都批評他。但是，不論是誰，最初進來時都是這種狀況，因此，期待他成長吧！

六二 升任課長以後，生活或工作都輕鬆起來，但是不要一個人獨占崗位，也必須完成該做的事情。

九三 乘勢而行，若做得太過分也不好。有順序、條理的去做吧！

六四 晉升到實力以上的地位，即使抱持著多一事不如少一事主義的做法，這也是無可奈何的事。只是希望不要妨礙有才能的部下前進。

九五 即使位於負責人的地位，也不是任何事都能照自己心願來實行。若能耐心等候，嘉惠好的部屬，遲早能達成願望的。

上九 若成為會長、顧問職者，就不要干涉經營的事，若能貫徹主張自己是一位超然的人物，就能正確的保持組織的秩序。

䷏ 雷澤帶妹

人類最好是心性柔軟，雖說這樣比較好，但是，若是信賴只會奉承自己、嘩眾取寵的部下，將會造成經營上的障礙，若是以奉承使經營者驕傲自滿、以此為目的而行動的部下都不可採用。

初九 若能充分了解自己的身分，貫徹做一名無名英雄的話，即使地位低微、實力不足，吉。這是因為順從上司的緣故。

九二 能夠充分了解中間管理職的微妙性，若能謹慎行事，去除私欲，就不會受到責備。

六三 因為能力和正統性都令人懷疑，必須反省自己，同時，身為輔佐幹部，如果沒有行動的話，將會出問題。

九四 工作上的伙伴和客戶，很快的就不將自己視為對手了。等待時機的來臨吧！

六五 即使位於領導位上，在對待部屬時也不可表現出驕傲自大的態度。同時，若能不以表面上的事來判斷人，則吉。

上六 不誠實的人是不好的。但是在這個世界上，賢明、善良的人境遇不佳的例子也有。因為這是無可奈何的事，請各自採取合適的處世之道。

三 三 雷火豐

正是氣勢旺盛之時。積極去做是很合適的，但是必須覺悟世事無常的道理。只是，在這個時刻，如果一味的擔心，是一件沒意義的事，因此，在儘可能的限度裏，做最好的努力以待天命。

初九 因為在幹部中，有願意指導自己的人，因此即使位於下位，也能提高業績。但是，若因此自大起來，或是做得太過分是不可的。

六二 與領導階層的溝通不良，不太能獲得他們的認同。若是能抱持著真心，努力做事，終有一天會獲得對方的回應。

九三 公司內部沈滯不通，意見溝通也不順暢，也沒有能提拔任用自己的上司。此時，最好還是一直做下去。

九四 雖然位居經營陣容的一員，卻意識到自己是將公司內部溝通弄壞的人，若能謙虛的請求部下的幫助則吉。

六五 心胸寬大的領導者，能夠高明任用有能力的部下，企業也會鴻圖大展。

上六 業務昌隆，外觀看來聲勢壯大。但是，權力者不久後將會馬前失蹄，所以請自重吧！

三 三 火山旅

海外出差是一件既辛苦、又不自由、不安定的工作。若能將它視為是一種自我磨練

及體驗身為文化傳佈者的一種大好機會，忍耐辛勞，達成公司交待的業務，也不算是件壞事。

初六 雖然是因為自己地位低微，但是氣量狹小的態度，也會引起別人的輕視。

六二 出差到異地是很麻煩的事，但是，本人若是能抱持著柔順中正的美德，就會獲得協助，事情也能順利進行。

九三 出差時，部下雖然也跟著來，但是，若想將辛苦、困難的工作讓他做時，部下也會背叛，因此危險的事情很多。

九四 雖然在出差地和目的地上受到對方熱烈的歡迎、優惠的待遇，但是，因為自己終究是客人，總是無法安心下來。還是希望獲得的是本公司的地位。

六五 在出差地，業績本身並沒有多大進展，但是，人格很被賞識，被任命擔任有名譽地位的幹部職，能夠儘情的發揮自己的抱負。

上九 出差到異地和本公司時是不同的狀況，因為沒有親密的伙伴，也缺乏幫助自己的人，所以，應該和順、對人謙虛才可。若是驕傲自大、仗勢凌人，將會招致大失敗。

巽爲風

所謂的組織，就是在下者要充分的服從上司，而經營者也一定要對部下謙虛。並且當一個命令下達之後，爲了使命令能到達公司的每一個角落，使大家都能理解它，就必須非常仔細、謹慎的反複傳達。

初六 所謂的謙虛，並不是指不確定心意，不帶有節操之意，而是必須將果斷果決的勇氣深藏於謙虛之中。

九二 上司和部屬都各自的自吹自擂，但是，身爲中層管理者，必理居間努力調節上下意見、感情的溝通。

九三 只是一味地遵從上面、漠視事情，對上司阿諛、拍馬屁，馬馬虎虎做事的結果，將使自己陷入僵局。

六四 位居經營陣容，替經營者好好工作，能夠充分實行公司內的指令，因此能成功。

九五 社長明確的下達指令，將舊慣例慎重討論後，變更不合理的部分，將這樣的

命令讓員工們充分了解，經營就能順利進行。

上九 謙讓與柔順是必要的，但是，千萬不可以阿諛，拍馬屁。諂媚、奉承最後都會害了自己。

三 三 兌爲澤

經營者即使面對的是很困難的工作，若能自己站在第一線上，帶著喜悅之心面對挑戰時，部下們也會忘記辛勞，愉快的跟隨自己。同時，對於危險的事，經營者也能真摯的迎向前去、不畏險阻，在下位者也會拚死追隨。能夠彼此互相幫助、分享喜悅。

初九 在地位低微之時，因為也不會有麻煩發生，可以純粹的快樂工作。

九二 帶著真誠的心，快樂、喜悅的工作著。因為沒有邪心，所以未來爲吉。

六三 由於善於逢迎、喜歡討好上司的課長刻意的巴結，結果部長變得自大自滿起來。其實部長並不適合這個地位。

九四 正在爲追隨公司內那一個派系而傷腦筋。最後決定去掉情感的牽絆，追隨義理而行，貫徹經營陣容該有的方式，並且因而得到喜悅。

九五 不要被花言巧語的顧問們所誘惑，若能誠心做事，並且包容他們，做一位寬宏大量的領導者，將能克服危難。

上六 拉攏董長長，即使自己想要高興、喜悅的工作，也是因為出於自私自利的緣故，所以並不是值得期望的事。

䷧ 風水渙

公司內有種種利害關係不同的黨派，因此弄得人心惶惶。若是優秀的經營者，就該拿出誠心面對公司的業務，策畫大事業，使員工們的心都集中在那裏，並且持續這種緊張感，公司內部就能高明的整合起來。

初六 地位低微，自己沒有完成業務的能力，若能跟隨直屬課長，獲得他的協助，事情將能順利進行。

九二 課員們大家都心服口服，並且能彼此互相依賴、合作，領導大家逐漸解決問題的名課長。

六三 因為能不顧己身，全心付出自己而努力工作，即使實力不足也不會有悔恨的

事。

六四 因為升任為幹部，所以決定解散自己的黨派，捨去私欲而工作。若能為了公司全體而集結大家的力量，則公司和本人萬歲！

九五 雖然已經感到公司內混亂不堪，但是有能力、又有品德的負責人能沈著應付，逐步的訂出適切的指示方針，充分、高明的應用領導權。

上九 立場超然，不與公司內的混亂有任何關連的長老，能夠安穩的生存下去。

䷧ 水澤節

節度規律是組織中必要的條件，但是，過於吹毛求疵就是太過分了。應該使公司上上下下遵守公平、妥善的節制，這是經營者非用心不可的地方。

初九 現在是年輕的職員，不可以好出鋒頭，一定要約束自己、遵守節度。

九二 若是身為中間管理職，一定要說該說的話，做該做的事。因此，不要一直躲在自己的象牙塔中，實行無事主義，這將帶來凶事。

六三 沒有自我節制，變得自大自滿，違背規律，招致失敗。但即使如此，若能深

自反省、修正自己，將不會受到太大的責備。

六四 能夠遵守節度、守住自己該做的事，並且好好跟從領導者做事的幹部們，在身心上不但能平安，而且公司業務也會大有發展。

九五 是一位才德兼備、能力很強的領導者，能夠寬裕的掌握事情實行的容易度。不但自己能遵守節度規律，也能使員工們都遵照奉行，因此業務日有進展。

上六 長老動不動就堅持嚴格的事情，太過固執於規律問題，雖然不能說是沒有道理，但還是柔和的對待員工比較好。

三 風澤中孚

在組織內統率衆人時，必須以誠實之心來感動他人，去除私心，尊重部下的意思，爲上下能和協一致而努力，這是很重要的事，同時，必須心存寬容。

初九 身爲一般職員，做事要充分考慮清楚，並且要尋找能夠指導自己、以及可以信賴的人。

九二 中間管理層必須能堅固不移，與經營者彼此信賴合作，共同發展公司業務。

六三 做爲公司內部的敵對勢力，在形成大騷動、情緒化行動方面，表現得太過分。這樣的部長是不值得信賴的。

六四 再差一步就登上領導的地位了。不要管無聊的同事，誠實的輔佐領導者吧！

九五 是一位強勢負責人，若能誠實的和部下們好好商量合作，部下也會心服口服，被自己感化，進一步全公司都能彼此配合合作，一起推展業務前進。

上九 會長的名聲高張，在全體業界、經濟界都有很高的評價。但是，實際上並沒有真正的實力，總有一天，將會因空洞的言行，而導致不好的情況。

䷳ 雷山水過

即使是器量狹小的經營者，若能自覺自己的性格，在設備投資上能謹慎從事，同時，在經營計畫上也能保守的進行，重視實用性，全部的事情都以小方式來進行，警戒不要做得太過分，努力節約的話，事情就能進行得很好。

初六 沒有才幹，又缺乏能力，卻想升級。即使想妄動，因爲沒有人願意勉強幫助自己，所以凶。

六二 雖然有能力，但最好不要試圖直接和負責人接觸，所以必須直屬上司來傳達自己的意見。

九三 公司內外都有惡質的同事，若只是單純的防備他們也就罷了，但是，現在自己勢力薄弱，如果勉強想壓服他們的話，將會招致失敗，並且自己也會受到災禍。

九四 是一位有能力的賢人，但在惡勢力橫行公司內外的此時，必須慎重行事，或許自己不該只是停留在幹部的地位上，而是更力求上進，這樣較好也說不定。

六五 缺乏決斷力，才能也低劣的人，卻位於領導的地位上，因此，要提拔有才能的部下並且脫離停滯。

上六 太過自信自己的能力，無視最高責任者的存在而從事事業的話，將會帶來災害。不可以太驕傲自大。

☵ ☲ 火水既濟

組織的秩序制度很完備，內部整合也完全完成。但是，不久之後，機構內部的實情會開始變得不吻合，也會開始變亂。而且，即使能完成小事情，卻無法展開大事業。經

營者會常擔憂於經營的惡化，也必須預防事業陷於不振。

初九 不要被景氣良好的外表所蒙騙，若能事先察覺前面潛在危機，保守行動的話，就會安全。

六二 被無理的誹謗，並且辛苦又辛苦的工作著。不要勉強的抗爭或追尋敵人，若能堅強支持下去的話，不久後，誤解也會消除，情況也會變安泰。

九三 若想從事海外事業，或者是跨入新領域，爲了追求成功，必須花費時間，公司也會變得疲憊不堪。並且要注意，不要任用沒有實力卻又只會擴張私欲的同事。

六四 身爲監督，必須意識到公司傾倒的危機，並且經常警戒注意。不要認爲目前的順利發展將永遠持續。

九五 舉行盛大的宴會，做爲公司大發展的示威。與其如此，不如以簡樸的儀式，給與員工和客戶實質的利益，更能持久保持發展。捨去虛飾，若不能節省無謂的浪費，當不景氣時會變得更苦。

上六 若是追隨一味沈緬在往日美夢中，對現實的嚴重事態認識不清的長老，公司的前途就岌岌可危。要控制大事業的發展。

三 火水未濟

正因為現在的未完成、不妥善，才有將來發展的可能性。不要只是限於內部的完備，還必須互相幫助、互相勉勵，一起突破難關！因此，經營者要充分了解屬下們各自的優缺點，並做到人盡其才的任用。

初六 不知自己力量的界限，邀功急進，導致失敗。不可輕舉妄動。

九二 是一位能實實在在行正道，不斷向目標邁進的中間管理人員。認真努力的做，吉。

六三 現在不是可以馬上展開新事業的時候。但是，終有可以開展的時候，所以要好好準備！

九四 現在正是幹部採取主動，積極投入新領域之時。應該進一步合併其他公司。因為會得到經營者的信任，所以能得志，出人頭地。

六五 是一位性情柔和，能充分信任部下，並且能因才任用，創出輝煌業績的領導者。不是屬於自我強烈，獨斷獨行的類型，而是以人德統率大眾而獲得成功的人。

上九 身為長老，已經達成了了不起的業務，同時，公司的業績也已轉好，從此以後，請輕鬆自在的喝酒、下棋吧！請千萬不要變得自滿自大或行事太過分。

後記

在『舊約聖經』創世紀中有『亞伯特的渡船』這則神話。這個名稱容易和雅吉利的渡船混淆在一起，但是，請看清楚是亞伯特的渡船，而不是雅吉利的渡船。

雅各帶著家族，在某一個夜裏乘坐亞伯特的渡船夜航。雅各最後一個人殘存下來，後來，出現了一個人和雅各打架，他們一直打到天亮為止。雙方都無法戰勝對方，二人持續扭打著，最後天亮了，那人看到天亮後就想離開船上。但是雅各拉住他，不准他離去，要求他的祝福。原來這位對手就是神呀！因此雅各就受神的祝福，同時賜名為以色列。在聖經中，這段記載是既簡潔又富暗示性。在這本強調唯一真神的『舊約聖經』中，為什麼至高無上的神，會特地試著去跟人類搏鬥？這在神學上有各式各樣的解釋。但是以筆者的想法來看，所謂的人類，和擁有隔絕力量的神不同，是一種和命運搏鬥的存在。本來對神而言，人是一種無足輕重的存在。在具有壓倒性力量的命運面前，人類不過是渺茫的存在罷了。但是人類卻勇敢的迎向神的面前，勇於和命運戰鬥。並且藉著挑戰，

才能初次得到神的恩寵，也才能真正克服命運，這不就是聖經所要給予我們的啓示嗎？

對於本來就難以抗衡，並且無法按自己意志行事的命運、外界，也就是勇敢面對和自己相對的另一種力量，明知自己力量不足抵擋它，仍然勇敢的站起來挑戰命運。這些雖然是人類的弱點，但是，人類的價值也就在此呀！

易經同時也教導這些對個人而言是遙不可及的命運、及神的意志等的訓誨。但是，人類不可以對命運盲從。能夠明白命運壓倒性的支配力，從而能自主的衝破命運，易經就是告訴我們這條奮鬥之道呀！易經本來就是一種論理、教誨的文章。易經的出發點是透過占筮的行為，認識立於自己前面、阻礙自己的命運。並且在接受命運的同時，也能想出應對的策略，進一步探索心裏準備的方法，這就是易占的立場，也是本書的出發點。

在易經中經常出現的用辭不是「亞伯特的渡船」，而是「利涉大川」。能夠橫渡亞馬遜河、萊茵河、底格里斯河，達成任務，成就心志。在易經中所稱的「涉大川」，就是決定實行大事的意思。在「亞伯特的渡船」時，神試著和人搏鬥，並且嘉許他的英勇行為，給予他深切的祝福。

在商業世界中生存的人們，必須日夜和命運搏鬥，並且要用自己的雙手來拓展自己

的命運。在每次奮鬥、戰鬥的節目中，當諸位在考慮或者有反省機會時，倘若此書能給予或多或少的幫助，那筆者將會喜出望外。

這本書不過是筆者的「如是我聞」罷了。希望讀者能進一步真正的接觸易經，並且將易經依自己不同的處境而加以運用。

在寫本書時，曾參考如下著書。

『易經』上、下 高田眞治，後藤基已譯 岩波文庫

『易之話』金谷治著 講談社現代新書

『易學大講座』 加藤大岳講述 紀元書房

『易經講話』 公田連太郎述 明德出版社

同時，還要感謝鑽石出版社的小黑通顯氏，花田茂明氏所給予的適切指導。

本書所舉的例子，完全是和特定的個人、現實企業行動完全沒有關係的虛構故事，請察納。